

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GLAUCO JOSÉ DE CARVALHO**

**ALINHAMENTO ENTRE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS  
COMPETITIVAS E DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO  
NO POLO DE CALÇADOS INFANTIS DE BIRIGUI-SP.**

**São Carlos  
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GLAUCO JOSÉ DE CARVALHO**

**ALINHAMENTO ENTRE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS  
COMPETITIVAS E DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO  
NO POLO DE CALÇADOS INFANTIS DE BIRIGUI-SP.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho

**São Carlos  
2017**

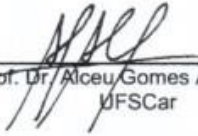


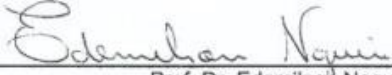
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

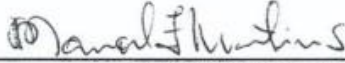
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

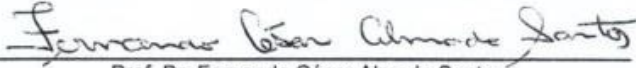
**Folha de Aprovação**

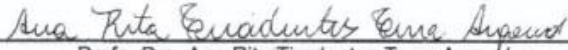
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado do candidato Glauco José de Carvalho, realizada em 20/12/2017:

  
Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
UFSCar

  
Prof. Dr. Edemilson Nogueira  
UFSCar

  
Prof. Dr. Manoel Fernando Martins  
UFSCar

  
Prof. Dr. Fernando César Almada Santos  
USP

  
Profa. Dra. Ana Rita Tiradentes Terra Argoud  
UNIMEP

  
Regilene Vieira Inácio  
ASSIST. ADMINISTRATIVA



## DEDICATÓRIA

**Ao meu amigo Jesus Cristo pelo Seu amor incondicional.**

Ao meu pai, Oswaldo de Carvalho, por ficar sempre ao meu lado em tempos de guerra e em tempos de paz.

%Quem me dera pai um dia eu seja a metade do homem que o senhor é.+

À minha mãe Tina, por destilar amor e graça.

%Teus cuidados e carinho chegam a me assustar e me fazem pensar se um dia eu seria capaz de viver sem você... jamais.+

À minha esposa Paula e meu filho Caleb, por me ensinar que a verdadeira alegria está nas coisas mais simples. %A simplicidade é o mais alto grau da sofisticação.+

## AGRADECIMENTOS

Aos Professores Alceu e Edemilson, educação fora do comum. Grandes mestres, amigos e orientadores. Obrigado pela paciência, ensino, apoio e direcionamentos nesta jornada.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela troca de conhecimentos e experiências que tanto acrescentaram.

A todos os meus colegas de turma do curso de Pós-Graduação pela amizade e o tempo vivido junto. Que cada um de vocês possa ir muito mais longe do que certamente eu irei.

## EPÍGRAFE

*Do pó ELE levanta o pobre e, do monturo exalta o necessitado, para o fazer assentar entre os príncipes, para o fazer herdar o trono de glória+*

1Sm 2:8

## RESUMO

Pensar estratégias organizacionais na atualidade não é uma tarefa fácil, tanto pela complexidade dos cenários que se apresentam, como pela multiplicidade de enfoques presentes na vasta literatura sobre o assunto. Na dinâmica dos mercados globais, a gestão estratégica das operações produtivas ganha evidência como prática essencial para obtenção da vantagem competitiva nas organizações. Neste contexto, se a estratégia organizacional for concebida sem considerar o ambiente interno e externo à organização, nem tampouco a importância do alinhamento estratégico, a empresa corre o risco de manter atividades e processos dispendiosos e ineficazes que podem gerar custos desnecessários e desperdiçar recursos organizacionais valiosos. Este trabalho aborda os principais conceitos sobre estratégia competitiva e de produção, e tem como objetivo principal analisar as estratégias competitivas e de produção das empresas do setor de calçados infantis do polo industrial da região de Birigui-SP e mostrar evidências de alinhamento estratégico a partir de um *framework* conceitual proposto. O estudo adotou uma abordagem de pesquisa mista quali-quantitativa por meio da triangulação, associando os métodos *survey* e o estudo de caso. Os resultados foram significativos, por meio dos quais foi possível identificar as estratégias competitivas e de produção de algumas empresas do setor calçadista, bem como, consolidar evidências de alinhamento estratégico envolvendo uma empresa produtora de calçados e três de seus principais fornecedores.

**Palavras-chave:** Estratégia competitiva; Estratégia de produção; Alinhamento Estratégico; Indústria de Calçados.

## ABSTRACT

Thinking about organizational strategies today is not an easy task, either because of the complexity of the scenarios presented or because of the multiplicity of approaches present in the vast literature on the subject. In the dynamics of global markets, the strategic management of productive operations gains evidence as an essential practice to obtain competitive advantage in organizations. In this context, if the organizational strategy is designed without considering the internal and external environment of the organization, nor the importance of strategic alignment, the company runs the risk of maintaining costly and inefficient activities and processes that can generate unnecessary costs and waste valuable organizational resources . This paper deals with the main concepts of competitive strategy and production, and its main objective is to analyze the competitive and production strategies of companies in the industrial footwear sector of the Birigui-SP region and show evidence of strategic alignment from a proposed conceptual framework. The study adopted a qualitative quantitative research approach through triangulation, associating the survey methods and the case study. The results were significant, through which it was possible to identify the competitive and production strategies of some footwear companies, as well as to consolidate evidence of strategic alignment involving a footwear company and three of its main suppliers.

**Keywords:** Competitive strategy; Production strategy; Strategic Alignment; Footwear Industry.



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Esquema do desenvolvimento da estratégia.	22
Figura 2 - Determinantes de vantagens competitivas.	25
Figura 3 - Contexto de elaboração da estratégia competitiva.	31
Figura 4 - Forças que governam a competição na indústria.	33
Figura 5 - Barreiras de entrada versus barreiras de saída.	35
Figura 6 - Critérios ganhadores e qualificadores de pedido.	43
Figura 7 - Alinhamento vertical e interno e alinhamento horizontal e externo.	53
Figura 8 - <i>Framework</i> de alinhamento estratégico proposto.	63
Figura 9 - Esquema de alinhamento estratégico vertical e horizontal.	67
Figura 10 - Cadeia produtiva da indústria calçadista.	74
Figura 11 - Esquema de pesquisa: parte 1 ( <i>Survey</i> ).	88
Figura 12 - Esquema de pesquisa: parte 2 (Estudo de Caso).	90
Figura 13 - Estrutura de pesquisa.	91
Figura 14 - Principais forças competitivas.	96
Figura 15 - Critérios para estratégias competitivas	97
Figura 16 - Prioridades competitivas de produção	98
Figura 17 - Alinhamento entre critérios e prioridades competitivas	100
Figura 18 - Caracterização dos grupos estratégicos	102
Figura 19 - Práticas associadas a custo e qualidade	119
Figura 20 - Demais ações associadas a custo e qualidade	120
Figura 21 - Práticas dos fornecedores associadas a custo e qualidade	122

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados da indústria de calçados mundial.	68
Tabela 2 - Dados do setor calçadista no Brasil.	71
Tabela 3 - Dados da indústria nacional de calçados.	75
Tabela 4 - Dados da indústria de calçados infantis de Birigui.	78
Tabela 5 - Temas centrais de trabalhos publicados.	83
Tabela 6 - Locais de realização das pesquisas publicadas.	84
Tabela 7 - Perfil organizacional das empresas.	93
Tabela 8 - Síntese do posicionamento estratégico das empresas.	95
Tabela 9 - Critérios competitivos e prioridades de produção.	99

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Fases evolutivas da estratégia de Guemawat.	13
Quadro 2 - Escolas de pensamento na formação da estratégia.	18
Quadro 3 - Prioridades competitivas e suas subdimensões.	44
Quadro 4 - Sistemas de gestão da produção.	46
Quadro 5 - Perspectivas de alinhamento estratégico.	53
Quadro 6 - Vertentes de alinhamento estratégico.	55
Quadro 7 - Matriz de alinhamento estratégico (Matriz AE).	56
Quadro 8 - Dados sobre a estratégia competitiva da empresa focal.	106
Quadro 9 - Sistemas de gestão da produção da empresa focal.	111
Quadro 10 - Demais ações praticadas pela empresa focal.	112
Quadro 11 - Práticas operacionais dos fornecedores.	115
Quadro 12 - Estratégia competitiva dos fornecedores.	116
Quadro 13 - Práticas de integração estratégica dos fornecedores.	124
Quadro 14 - Principais dificuldades dos fornecedores.	125

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABC	Custeio Baseado em Atividades
ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
AEs	Alinhamento estratégico
AEx	Alinhamento externo
AH	Alinhamento estratégico horizontal
AI	Alinhamento interno
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	Arranjo Produtivo Local
ASSINTECAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
AV	Alinhamento vertical
<i>Benchmarking</i>	Processo de busca das melhores práticas
BSC	<i>Balanced Scored Card</i>
CAD	Projeto Auxiliado por Computador
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Controle Estatístico de Processo
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
ERP	<i>Enterprise Resources Planning</i>
ISO	Sistema de Certificação de Qualidade
JIT	<i>Just in Time</i>

<i>Kaizen</i>	Sistema japonês voltado para melhoria contínua
<i>Lead time</i>	Tempo de provisionamento
<i>Lean Production</i>	Produção enxuta
MRP	<i>Manufacturing resources planning</i>
OPT	Teoria das Restrições
<i>Outsourcing</i>	Terceirização
PCP	Planejamento e Controle da Produção
SINBI	Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui
SIMPEP	Simpósio de Engenharia de Produção
TPM	<i>Total Productive Maintenance</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
<i>Trade-offs</i>	Conflito derivado da tomada de decisão
6σ	Conjunto de práticas para melhoria de processos
5s	Etapa inicial e base para implantação da qualidade total

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA .....	04
1.2 OBJETIVOS .....	06
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	06
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	07
<b>2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES .....</b>	<b>09</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	09
2.2 CONCEITOS GERAIS SOBRE ESTRATÉGIA .....	12
2.3 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
2.3.1 Escolas Prescritivas .....	18
2.3.2 Escolas Descritivas .....	19
2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	22
2.4.1 Vantagem Baseada em Estratégia .....	24
2.4.2 Estratégias Genéricas .....	26
2.4.3 Modelo das Forças Competitivas .....	31
2.5 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO .....	37
2.5.1 Prioridades Competitivas da Produção .....	39
2.5.2 Sistemas de Gestão da Produção .....	45
2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	46
2.6.1 Alinhamento Vertical e Interno e Alinhamento Horizontal e Externo .....	51
2.6.2 Matriz de Alinhamento Estratégico .....	55

<b>3. FRAMEWORK DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>58</b>
3.1. PROBLEMÁTICA FUNDAMENTADA NO <i>FRAMEWORK</i> .....	58
3.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA APRESENTADA NO <i>FRAMEWORK</i> .....	58
3.3. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO APRESENTADA NO <i>FRAMEWORK</i> .....	61
3.4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO APRESENTADO NO <i>FRAMEWORK</i> .....	72
<b>4. A INDÚSTRIA DE CALÇADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1. A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO BRASIL .....	70
4.2. A POLO INDUSTRIAL DE CALÇADOS DE BIRIGUI-SP .....	77
4.3. TENDÊNCIAS PARA O SETOR DE CALÇADOS .....	79
4.4. PESQUISAS NACIONAIS NO SETOR DE CALÇADOS .....	81
<b>5. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>86</b>
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>92</b>
6.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO .....	93
6.2. PRINCIPAIS FORÇAS COMPETITIVAS .....	95
6.3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO .....	96
6.4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO .....	98
6.5. PADRÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS .....	99
6.6. CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	102
6.7. ESTUDO DE CASO .....	104
6.7.1. Perfil Estratégico da Empresa Focal .....	105
6.7.2. Estratégia Competitiva da Empresa Focal .....	105
6.7.3. Estratégia de Produção da Empresa Focal .....	108

6.7.4. Programas e Sistemas de Gestão utilizados pela Empresa Focal .....	109
6.7.5. Demais Ações Implementadas pela Empresa Focal .....	112
6.7.6. Perfil Estratégico dos Fornecedores .....	114
6.7.7. Validação das Evidências de Alinhamento Vertical e Horizontal .....	117
6.7.7.1. Evidências de Alinhamento Vertical .....	119
6.7.7.2. Evidências de Alinhamento Horizontal .....	121
6.7.7.3. Principais Dificuldades dos Fornecedores .....	125
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>Referências .....</b>	<b>131</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>144</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Pensar estratégias organizacionais na atualidade não é uma tarefa fácil, tanto pela complexidade dos cenários que se apresentam, como pela multiplicidade de enfoques presentes na vasta literatura sobre o assunto.

No contexto das abordagens estratégicas organizacionais ganham destaque os conceitos de estratégia competitiva e de produção, uma vez que podem favorecer significativamente a produtividade e o desempenho organizacional. .

Inúmeras são as obras e definições encontradas na literatura clássica acerca do conceito de estratégia competitiva e de produção (SKINNER, 1969; OHMAE, 1983; FINE; HAX, 1985; SWAMIDASS; NEWELL, 1987; GARVIN, 1987; SLACK, 1993; HENDERSON, 1998; PORTER, 1999; MINTZBERG et al., 2000 e outros).

A gestão estratégica das operações produtivas destaca-se como uma importante prática para obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, pois está diretamente relacionada com o potencial competitivo do negócio, principalmente nas empresas de manufatura, podendo trazer para essas novas perspectivas de atuação em um contexto mercadológico de competição mais acirrada.

Essas novas perspectivas impulsionaram o crescente interesse acadêmico pelo estudo das estratégias competitivas e de produção.

Nesse sentido, a engenharia de produção investiga diversos conceitos, modelos, métodos e ferramentas, na tentativa de determinar a melhor praxe, processo pelo qual a teoria é executada ou praticada, para encontrar meios cada vez mais eficazes de promover melhorias organizacionais e de conquistar melhores posições competitivas para as empresas por meio do estudo das estratégias.

Quanto ao tema estratégia, considerando seus objetivos e suas diversas aplicações, pode-se observar na literatura que as pesquisas apontam para um conjunto bastante coeso de teorias, conceitos e teses.

Entre os diversos estudos sobre estratégia competitiva e de produção há muita similaridade semântica e conceitual, embora se proponham diferentes praxes e aplicações.

Historicamente, a definição de estratégia está atrelada ao contexto das aplicações e intervenções militares. Porém, mais tarde passou a ser empregada no contexto empresarial numa perspectiva de influenciar as forças do mercado e manipular o ambiente competitivo.

Até meados da segunda guerra mundial, as estratégias das empresas assumiam uma perspectiva individualista (de uma única organização) e depois passou para uma abordagem mais pluralista, considerando também a integração com outras organizações, a fim de estimular a integração e favorecer a vantagem competitiva (GUEMAWAT, 2000).

A partir de 1969, Skinner (1969) utilizou o conceito de estratégia junto à função produção disseminando o conceito estratégia de manufatura, também denominado como estratégia de produção ou estratégia de operações.

De acordo com Skinner (1969), uma estratégia de produção é um conjunto de planos e políticas por meio dos quais a companhia procura obter vantagens sobre seus competidores e, geralmente, contém planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores.

Para Henderson (1998), a estratégia representa a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa. A estratégia existe para planejar a evolução empresarial, dando-lhe condições de se diferenciar dos concorrentes de tal forma que cada empresa, a fim de conquistar efetivamente uma vantagem, precisa ser única em algum ponto, seja no preço, no emprego do tempo, na localização ou ainda na percepção da marca pelo cliente.

Outros autores, como Slack et al. (2002), entendem que a estratégia de produção tem como principal propósito auxiliar as demais partes do negócio a contribuir para a estratégia competitiva, além de cooperar diretamente para os objetivos estratégicos organizacionais.

De acordo com Hayes et al. (2005 apud ALVES FILHO; NOGUEIRA; BENTO, 2015), uma estratégia envolve um conjunto de metas, políticas e restrições que, juntos, descrevem como a organização se propõe a dirigir e desenvolver todos os recursos investidos nas operações, de modo a melhor cumprir e se necessário redefinir sua missão.

Algo que ficou evidente ao longo do tempo é que o debate sobre o conceito de estratégia é muito complexo, devido a vários fatores tais como: a dinâmica dos mercados, a peculiaridade dos diferentes setores, as incertezas dos cenários competitivos e também às diferentes visões sobre o assunto (VOLBERBA, 2004; WHITTINGTON, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LEWIS et. al., 2014).

Outros aspectos relativos à estratégia serão desenvolvidos no decorrer deste trabalho, todavia, destaca-se aqui uma questão de igual importância no desdobramento estratégico: o conceito de alinhamento estratégico.

O alinhamento estratégico pode ser considerado como uma técnica que favorece a prática da gestão estratégica, considerando que o sucesso do negócio depende também da harmonia integrada da estratégia competitiva e de produção num determinado tipo de negócio (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993).

Corrêa, Giansesi e Caon (2001) e Slack (1993) apontam a importância das empresas buscarem o alinhamento ou foco estratégico, mantendo a coerência entre o objetivo de desempenho da empresa e as características do mercado no qual a empresa atua, bem como a coerência em todas as etapas do processo produtivo.

Mintzberg e Quinn (2001) destacaram a importância do alinhamento estratégico, afirmando que a estratégia envolve um padrão que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

Portanto, isso implica considerar a gestão estratégica não apenas de forma introspectiva, mas também considerar suas relações externas com outras empresas, uma vez que isso também pode afetar o desempenho das operações produtivas da organização.

Sabe-se que, em geral, as empresas nos seus diversos segmentos enfrentam uma intensificação dos desafios na gestão da produção e isso, normalmente, está relacionado a uma necessidade de melhoria nos produtos, serviços e processos, de modo que a eficiência e a eficácia da função produção, por meio do alinhamento estratégico, podem cooperar para uma melhor produtividade.

Portanto, o alinhamento estratégico da produção não pode ser negligenciado, e a gestão estratégica das operações produtivas se torna essencial para o bom desempenho da função produção.

Outro ponto importante a se considerar na discussão sobre estratégias organizacionais são os chamados critérios de desempenho ou critérios competitivos.

Várias abordagens sobre critérios competitivos relacionados às estratégias competitivas e de produção têm sido propostas ao longo do tempo, refletindo diferentes focos sobre o planejamento estratégico e destacando diferentes aspectos da gestão das operações produtivas (SKINNER, 1969; FINE; HAX, 1985; HAYES et al., 1988; GARVIN, 1993; SLACK, 1993; PLATTS et al., 1998; HILL, 2000).

Deste modo, este trabalho abordará os conceitos de estratégia competitiva e de produção, e, ainda, o conceito de alinhamento estratégico vertical e horizontal, e promoverá uma análise dos critérios competitivos e das prioridades competitivas de produção, tendo como objeto de estudo um grupo de empresas do polo industrial de calçados infantis da região de Birigui - SP.

## 1.1. PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

O desenvolvimento da indústria calçadista brasileira teve início no século passado, em pequena escala e com características artesanais. A partir daí sua importância se consolidou. O setor calçadista nacional, até 2015, contemplava aproximadamente 8,1 mil empresas que produziram cerca de 810 milhões de pares ao ano, sendo que destes 686 milhões foram destinados ao consumo interno e 124 milhões às exportações. Com essas cifras verificadas até 2015, o país destacou-se como terceiro produtor mundial.

Guidolin et al. (2010) destacam que o cenário mundial para a indústria de calçados apresenta muito desafios, sendo um deles o surgimento de novos concorrentes e suas políticas agressivas de conquista de mercados.

Conforme os autores, essas empresas precisam estar preparadas e alinhadas às necessidades que permeiam essa competição nos mercados locais e globais, o que requer estratégias que envolvam não somente a empresa focal, mas, também, sua relação com fornecedores.

De acordo com Garcia et al. (2005), referente à estrutura industrial e produtiva desse setor, cabe enfatizar a importância das empresas responsáveis pelo

fornecimento de matéria prima e insumos, devido sua influência e seu alto impacto no desempenho deste negócio.

Na década de 1960, Skinner (1969) havia destacado que um dos problemas considerando as operações produtivas era a predominância do olhar técnico intrínseco, ou seja, somente para os produtos e processos de forma independente e sem considerar os fatores externos à organização, nem tampouco, a realidade competitiva em que a empresa estava inserida.

Ainda segundo o autor, é preciso refletir e considerar o papel da estratégia de produção nas empresas, seus possíveis impactos sobre a capacidade competitiva organizacional e seus efeitos sobre o desempenho da empresa.

Nesse contexto destaca-se a importância da estratégia competitiva e de produção, uma vez que, se a gestão estratégica for concebida de forma a gerir as operações produtivas sem considerar o ambiente interno e externo organizacional, nem tampouco a importância do alinhamento estratégico, a empresa corre o risco de manter atividades e processos dispendiosos e ineficazes que não estejam em sintonia com as reais demandas do negócio, o que pode vir a gerar custos desnecessários e desperdiçar recursos organizacionais valiosos.

Assim, considerando as empresas da indústria de calçados infantis de Birigui foram propostas as seguintes questões de pesquisa: Quais são as estratégias competitivas e de produção das empresas de calçados dessa indústria? Quais são os critérios competitivos priorizados por essas empresas? Quais são as prioridades competitivas de produção dessas empresas? Quais os grupos estratégicos existentes? Há evidências de alinhamento estratégico nessas empresas?

Portanto, o problema de pesquisa abordado neste trabalho remete à identificação das estratégias das empresas dessa indústria regional, identificação das suas prioridades competitivas e análise de evidências de alinhamento estratégico vertical e horizontal, uma vez que isso caracteriza uma oportunidade de pesquisa que pode contribuir com a literatura sobre estratégia envolvendo essa indústria.

Diante disso, e considerando essa lacuna do conhecimento, foram definidos os objetivos deste trabalho.

## 1.2. OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias competitivas e de produção das empresas do setor de calçados infantis do polo industrial da região de Birigui-SP e mostrar evidências de alinhamento estratégico a partir de um *framework* conceitual proposto. Também são parte do objetivo específico deste trabalho as seguintes tarefas: Identificar os principais critérios competitivos dessa indústria; Identificar as principais prioridades competitivas de produção dessas empresas; Analisar práticas que favoreçam o alinhamento estratégico entre uma empresa produtora de calçados e seus fornecedores.

## 1.3. JUSTIFICATIVAS

O setor calçadista foi escolhido devido ao fato de ser, atualmente, um setor em destaque no contexto nacional, considerando aspectos como volumes de produção, volumes de exportações e seu impacto econômico e social no país (ABICALÇADOS, 2015).

Na literatura previamente acessada não foram identificados estudos sobre estratégia competitiva e de produção que tenham sido realizados especificamente na indústria de calçados infantis, principalmente abordando alinhamento estratégico envolvendo fornecedores, o que se constitui uma lacuna do conhecimento.

Para literatura internacional este trabalho enriquece o panorama da pesquisa na indústria de calçados, por meio de uma abordagem exploratória do setor de calçados infantis, no terceiro maior produtor de calçados do mundo, o Brasil.

Para a indústria de calçados em geral, o estudo apresenta como contribuição um alerta para a importância das práticas de alinhamento estratégico, tanto vertical como horizontal, nas empresas do setor calçadista.

Com relação ao Arranjo Produtivo Local (APL) de Birigui, por meio deste estudo será possível se alcançar uma melhor compreensão do posicionamento estratégico das empresas pertencentes a esse polo, bem como a identificação de suas prioridades competitivas e de práticas de alinhamento estratégico utilizadas na

indústria de calçados infantil.

O estudo também traz uma contribuição para os profissionais dessa indústria, especialmente para os que atuam na gestão das operações produtivas, destacando a importância do planejamento estratégico nessa indústria, considerando variáveis para além das fronteiras organizacionais.

Vale ainda destacar que este trabalho, por meio de seus resultados, contribui também para o desenvolvimento de futuras pesquisas que venham abordar essa mesma temática.

Assim, além das razões já expostas, a justificativa para realização deste trabalho relaciona-se, portanto, à relevância do tema escolhido, ao valor dessa indústria e à importância de estudos que investiguem práticas de alinhamento estratégico competitivo e de produção nesse setor.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em sete seções:

No Capítulo 1 apresenta-se a introdução ao tema, o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e as principais justificativas e restrições para o estudo desenvolvido.

Uma vez contextualizados os objetivos do trabalho, no Capítulo 2 apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre os temas: planejamento estratégico, conceito de estratégia, escolas do pensamento estratégico, estratégias competitiva e de produção, competição baseada na função produção e alinhamento estratégico.

No Capítulo 3 apresenta-se uma síntese da revisão de literatura que inspirou a elaboração de um *framework* conceitual com ênfase no alinhamento estratégico entre as estratégias competitivas e de produção.

No Capítulo 4 apresenta-se uma síntese sobre a indústria calçadista no Brasil e o polo industrial de Birigui, objeto de estudo desta pesquisa. Apresenta ainda uma visão panorâmica da pesquisa na indústria de calçados no Brasil.

Já no Capítulo 5 se encontra explicado o método de pesquisa quali-quantitativo utilizado para que os objetivos propostos neste trabalho fossem alcançados, a partir

de uma aplicação combinada dos métodos de pesquisa *survey* e estudo de caso.

Uma vez aplicada a pesquisa de campo, foi possível a organização e análise dos dados obtidos, de modo que, no Capítulo 6 apresentam-se os resultados encontrados e a descrição completa da pesquisa, destacando-se a discussão dos principais achados.

Concluída a análise dos resultados, no Capítulo 7 apresentam-se as considerações finais acerca do trabalho.



## 2. ESTRATÉGIA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Em qualquer que seja o setor industrial toda empresa competitiva, independente do segmento, necessita de alguma direção estratégica para nortear seus processos decisórios e suas ações no mercado em que ela atua.

Neste aspecto, a literatura acadêmica apresenta diversas teorias e argumentações relacionadas ao estudo das estratégias, a importância de seu alinhamento e sua relação com a função de produção.

Entre os conceitos contemplados por este trabalho, devido ao enfoque da pesquisa, destacam-se os conceitos de estratégia competitiva, estratégia de produção, alinhamento estratégico, critérios e prioridades competitivas, os quais serão apresentados com maiores detalhes nos capítulos a seguir.

### 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A despeito das inúmeras tentativas de se oferecer uma definição simples e descritiva sobre estratégia, sua complexidade inerente impede que ela seja descrita em uma frase única.

Entretanto, segundo Kluyver e Pearce (2010), há certo consenso sobre suas dimensões. Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva e isso, naturalmente, envolve escolhas a respeito de quais setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.

Ainda segundo os autores, um dos objetivos principais da estratégia é criar valor para os acionistas e demais *stakeholders* (grupos de interesse), além de proporcionar valor para o cliente final.

Drucker (1970) e Ansoff (1993) ajudaram, ao longo do tempo, a definir o conceito de estratégia e planejamento estratégico aplicado nas organizações, destacando a ideia de que o planejamento estratégico envolve o mapeamento das futuras direções das organizações considerando os recursos disponíveis por elas.

Segundo Fernandes e Berton (2010), outro termo comumente utilizado nas empresas é o termo administração estratégica. Se planejamento estratégico, por um lado, consiste na deliberação de ações planejadas, a administração estratégica estaria mais relacionada à condução dessas ações.

A administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente (CERTO, 1993).

Outros autores, como Oliveira (1991), definem administração estratégica como o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo gestor para que a situação futura da organização seja diferente e melhor que da situação passada.

Ao consultar a literatura percebe-se também que alguns autores diferenciam os conceitos de estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia funcional (HAX; MAJLUF, 1991; CERTO, 1993; WRIGTH et al., 2000). Conforme alguns desses autores, basicamente a estratégia corporativa lida com questões amplas, globais que se desdobram em nível macro-organizacional. Porém, a estratégia de negócios, segundo Certo (1993) remete-se a unidades específicas de uma organização e envolve a tomada de decisão em nível de unidade de negócios. Já a estratégia funcional envolve o desdobramento dessas estratégias mais amplas, porém, em áreas específicas de uma organização, segundo sua área funcional.

Além da diferenciação de conceitos e termos técnicos, autores como Mintzberg et al. (2000), também assumem diferentes pontos de vistas sobre como, na prática, a estratégia se desdobra e acontece nas organizações. Essa visão diferenciada conduziu a classificação de visões distintas, atualmente chamada de escolas do pensamento estratégico.

Steiner (1969) afirma que o planejamento estratégico é um processo formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Enfatiza-se nesse sentido, a questão da formalização do processo de planejamento, onde, os planos podem e devem ser objetivos, factuais, lógicos e realistas ao máximo possível para fixar objetivos e arquitetar meios de obtê-lo.

Ackoff (1970, p.1) afirma que o planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo.

Os conceitos sobre planejamento estratégico podem, também, ser associados às ideias citadas por Newman e Logan (1971, p.56) nas quais afirmam que "quase todo trabalho, para ser realizado sob qualquer condição, deve ser planejado, pelo menos informalmente e alguns minutos antes".

Como praticamente todas as ações com consequências futuras, direta ou indiretamente, se tratam de ações planejadas, entende-se que o planejamento esteja em tudo, e não se poderia dizer que exista a falta de planejamento. Portanto, a falta de planejamento, todavia, só existiria quando não se têm objetivos, quando as ações são aleatórias ou não dirigidas para um propósito específico (WILDAVSKY, 1973).

Avançando um pouco nesse conceito, encontram-se definições como a de Schwendiman (1973, p.32), que retrata planejamento como sendo uma "estrutura de decisão integrada", o que basicamente significa alinhar as atividades organizacionais segundo seus objetivos considerando também o ambiente organizacional em um todo significativo.

A preocupação com esse tipo de integração pode ainda ser observada também nas palavras de Ackoff:

"É necessário planejamento quando a condição futura que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes... (onde) o planejamento deriva da inter-relação das decisões..." (ACKOFF, 1970, p.23).

Portanto, antes de se pensar em estratégia deve-se considerar o conceito de planejamento separadamente. Bolan (1974, p.15) afirma que "planejamento é pensar no futuro", ou seja, considerar as implicações futuras de nossas ações no presente, assim como, Sawyer (1983, p.1) afirma que "planejamento consiste numa ação traçada antecipadamente".

Alguns outros autores consideram planejamento como sendo um processo de tomada de decisão, basicamente, o ato de se optar, como sugere Steiner (1979), ou ainda conforme menciona mais especificamente Ozbekhan (1969, p.151), afirmando que planejamento seria um "processo de decisão dirigido para o futuro".

Nesse contexto, observa-se que o planejamento não consiste em um ato isolado, mas uma vez vinculado à estratégia, deveria considerar as inúmeras variáveis internas e externas às organizações, as quais formam um complexo sistema no qual, as medidas implementadas no presente podem repercutir em mudanças significativas no desempenho futuro.

## **2.2. CONCEITOS GERAIS SOBRE ESTRATÉGIA**

O cenário competitivo em que cada empresa está inserida é determinado pela dinâmica de competição existente no setor, o que leva as empresas a adotarem o uso de estratégias, a fim de alcançarem seus objetivos (LEWIS et al., 2014).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), as empresas adotam estratégias com o intuito de melhorarem seus resultados e também destacarem-se de seus concorrentes em termos de desempenho.

As estratégias, portanto, são um meio para se alcançar vantagem competitiva. Sendo assim, para que as empresas obtenham retornos superiores e consigam sobressair-se, elas devem implementar suas estratégias a fim de conseguir alguma vantagem em face de seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Todavia, a definição de uma estratégia para a empresa não pode ser aleatória ou fruto do acaso, mas sim clara e bem definida, considerando os objetivos traçados e as metas a serem alcançadas ao longo do tempo (AAKER, 2012).

Entende-se que com o decorrer dos anos, o conceito de estratégia também tenha sofrido uma expressiva mudança no contexto de seu significado e aplicação.

Desde a década de 1950, os cenários e as demandas organizacionais mundiais influenciaram o pensamento estratégico de tal forma que a sua evolução compreende sucessivas ondas até chegar ao estado da arte do pensamento estratégico atual e a importância do alinhamento estratégico (GUEMAWAT, 2000).

O Quadro 1 ilustra as fases evolutivas da estratégia ao longo dos anos.

**Quadro 1** - Fases evolutivas da estratégia de Guemawat.

<b>Período</b>	<b>Enfoques ao longo dos anos</b>
Atualidade	7. Alinhamento estratégico Integração de recursos
Anos 2000	6. Gestão estratégica competitiva Manter-se competitiva
Anos 1990	5. Gestão estratégica Buscar a sintonia entre os ambientes internos e externos
Anos 1980	4. Administração estratégica Determinar a atratividade da indústria
Anos 1970	3. Planejamento estratégico Definir a estratégia
Anos 1960	2. Planejamento em longo prazo Projetar o futuro
Anos 1950	1. Planejamento financeiro Cumprir o orçamento

Fonte: Adaptado de Guemawat (2000).

Encontra-se na literatura alguns autores alegando que a estratégia seja elaborada em três níveis distintos da organização, a saber, a estratégia no nível corporativo, a estratégia no nível de negócios e a estratégia no nível funcional (GINSBERG; VENKATRAMAN, 1985; THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A estratégia implementada no nível corporativo contempla um conjunto de ações da organização considerando a necessidade de se gerenciar uma ou mais unidades de negócios que refletem em ações distintas. A estratégia de negócios, por sua vez, se ocupa em determinar como competir em uma determinada indústria ou negócio. Assim, as organizações podem ser guiadas por diretrizes que possam definir e defender a posição estratégica desejada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Já a estratégia funcional está voltada para unidades funcionais específicas dentro de um negócio e foca na maximização dos recursos dentro de cada função (GINSBERG; VENKATRAMAN, 1985; THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 2003).

É possível encontrar também diversas outras tentativas de definição para o conceito de estratégia, a exemplo de Chandler (1962), ao mencionar que a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e locação de recursos para se alcançar a esses objetivos.

Learned et al. (1965) defendem que estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para se atingir a esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está, ou o tipo de empresa que ela quer ser.

Ansoff (1965) diz que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial e que as decisões estratégicas sempre dizem respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema.

Katz (1970) afirma que estratégia refere-se à relação entre a empresa e seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico), que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir a esses objetivos.

Steiner e Miner (1977) preferem o conceito de que estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e planos para se alcançar determinados objetivos.

Já Schendel e Hofer (1979) afirmam que estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para se alcançar aos objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio ambiente. Segundo os autores estratégia envolve um conjunto de quatro componentes: escopo, recursos e competências, vantagem competitiva e sinergia.

Jauch e Glueck (1980) dizem que estratégia é um plano unificado e integrado relacionando as vantagens com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.

Quinn (1980) defende o conceito de que estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.

De forma mais genérica, Thietart (1984) sugere a definição de estratégia como o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos visando atingir a um objetivo.

Martinet (1984) afirma que estratégia designa um conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.

Hax e Majluf (1988) definem que estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.

Segundo Kay (1993), os estudos sobre estratégia procuram explicar e encontrar formas de direcionar as organizações na busca pela vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (1996) fundamentam o conceito de arquitetura estratégica, o qual se trata basicamente de um planejamento de alto nível da utilização de recursos, da aquisição de competências ou da migração das competências existentes e reconfiguração das operações produtivas.

Uma arquitetura estratégica... mostra à organização que competências ela deve começar a desenvolver exatamente agora. Que novos grupos de clientes devem começar a entender exatamente agora, que novos canais devem explorar nesse momento, que novas prioridades de desenvolvimento devem buscar nesse momento para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um amplo plano de abordagem à oportunidade. A questão abordada por uma arquitetura estratégica não é o que fazer para maximizar nossa receita ou entrar em um mercado de produtos existente, mas sim o que devemos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, como preparação para captarmos uma fatia significativa das receitas futuras em uma arena de oportunidades emergentes+ (HAMEL; PRAHALAD, 1996, p.33).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.17), estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência de um comportamento ao longo do tempo+.

Nicolau (2001) ressalta que compreender os processos que dão origem às estratégias é tão importante quanto compreender as definições de estratégia.

“a forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio-ambiente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais, humanas e organizacionais) que configuram cada situação particular” (NICOLAU, 2001, p.8).

Assim, uma visão geral sobre planejamento sempre conduzirá ao panorama da elaboração da estratégia onde, embora o planejamento não seja a única maneira de se construir estratégia, pressupõe-se que ainda seja o mais utilizado nos meios organizacionais (MINTZBERG, 2004).

Segundo Mintzberg (2004), a estratégia demanda uma visão de futuro para a organização, o que implica na definição clara de um objetivo, sua área de atuação e especificações dos meios eleitos a serem empregados, além da definição de como os recursos serão alocados para se atingir a determinado objetivo.

Ainda segundo o autor, a definição dos objetivos em si não implica em uma estratégia. Os objetivos denotam os fins que a organização estará almejando, enquanto a estratégia é o meio para se alcançar esses fins.

“a estratégia de um é a tática de outro - o que é estratégico depende de onde você está sentado (1979, p.197). Também depende de *quando* você se senta, pois o que ontem pareceu tático amanhã poderá se mostrar estratégico” (MINTZBERG, 2004, p.37).

Porter (2005) afirma que as estratégias são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensiva numa indústria ou segmento, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Pode-se ainda destacar outros autores que discorrem sobre o tema estratégia, entre eles Kim e Mauborgne (2005, p.10) que afirmam que a estratégia, ou o movimento estratégico é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.

E por fim, mas longe de se esgotar as definições, destaca-se Porter (2008), para quem o fato de existir eficiência operacional dentro das organizações não deve



ser considerado como estratégia propriamente dita. Embora ambos sejam essenciais para se alcançar desempenho superior, no caso da estratégia, sua consolidação exige muito trabalho e diferentes possíveis caminhos para serem perseguidos.

### **2.3. ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

A Escola de Pensamento Estratégico originou-se em meados da década de 1960 a partir dos estudos elaborados por Ansoff (1965).

De acordo com Whittington (2006), o estudo sobre as estratégias é determinado por escolas e pensamentos diferentes. Essas escolas seguem linhas de pensamento diferentes. Algumas escolas consideram a estratégia a partir de uma perspectiva estática, pré-estabelecida, enquanto outras a consideram a partir de uma perspectiva flexível, complexa.

Na tentativa de se estruturar o campo de pesquisas sobre estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) propuseram escolas que reúnem a essência do pensamento relativo à formação da estratégia, tal como tem sido estudada pelos acadêmicos e praticantes da área.

Assim, a Escola de Pensamento na Formação da Estratégia pressupõe que o processo de planejamento estratégico esteja estruturado em vertentes distintas que ostentam diferentes visões do processo como um todo, onde cada uma das escolas reforça uma maneira diferente de formular e/ou criar estratégias.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as escolas da formação estratégica podem ser segmentadas basicamente em dois grupos: as escolas prescritivas, buscando explicar as maneiras certas de se ocupar com a elaboração da estratégia, bem como suas fórmulas gerais; e as escolas descritivas, voltadas para o modo como as estratégias são formuladas.

Cada um desses grupos enfoca o processo estratégico de maneira diferente como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2** - Escolas de pensamento na formação da estratégia.

<b>Escolas Prescritivas</b>	<b>Visão do processo</b>
a) Design	Conceitual
b) Planejamento	Formal
c) Posicionamento	Analítica
<b>Escolas Descritivas</b>	<b>Visão do processo</b>
d) Cognitiva	Mental
e) Empreendedora	Visionária
f) Aprendizado	Emergente
g) Política	Poder
h) Cultural	Ideológica
i) Ambiental	Passiva
j) Configuração	Episódica

Fonte: Mintzberg (1994).

### 2.3.1. Escolas Prescritivas

As escolas prescritivas são as do *design*, do planejamento e do posicionamento.

Elas têm caráter prescritivo, pois estão mais interessadas em como as estratégias deveriam ser formuladas, do que no modo em que, na realidade, elas se formam

A **escola de *design*** entende a formação da estratégia como um processo informal de concepção, geralmente partindo da mente do líder como parte de um processo deliberado de pensamento consciente, em parte analítico, em parte intuitivo, porém, de forma que possa ser implementado. Considera os indicadores forças e fraquezas internas da organização e ameaças e oportunidades externas em seu ambiente (MINTZBERG, 2004).

A **escola de planejamento**, segundo Schendel e Hofer (1979), similarmente a escola de *design*, sugere que o processo deve ser idealizado pela alta direção, mas não só por ela, somada a ideia de que o processo estratégico não é apenas mental, mas também formal. Isso implica no planejamento do processo estratégico que pode ser detalhado e projetado, delineado por listas de verificações e

sustentado por técnicas como controle, orçamentação, programas e planos operacionais.

A **escola de posicionamento** adota a visão de que a estratégia trata-se de posições genéricas selecionadas por meio de estudos formalizados de cenários e mercados, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986). Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de uma análise da indústria e dos ambientes organizacionais e o foco está mais direcionado para o conteúdo das estratégias.

### 2.3.2. Escolas Descritivas

As demais abordagens (cognitiva, empreendedora, de aprendizado, de política, cultural, ambiental e configuração) consideram aspectos específicos do processo de formulação estratégica, se dedicando menos à prescrição dos comportamentos estratégicos e mais em descrever como as estratégias, de fato, são elaboradas.

A **escola cognitiva** considera o que acontece numa cabeça humana que tenta lidar com a estratégia, enfatizando os processos mentais acionados durante a elaboração das estratégias. Essa escola se ocupa em categorizar os processos mentais e fazer o mapeamento cognitivo envolvido na criação da estratégia. Suas linhas de pesquisas abordam a capacidade humana em abstrair e interpretar fatos reais, bem como a capacidade de reagir estrategicamente a determinados eventos (MINTZBERG, 2004, p.18).

A **escola empreendedora** tende a indicar o líder da organização como chave do processo, no entanto, descreve a elaboração estratégica como um processo visionário de um líder forte. Este modelo mental não valoriza a formalização do planejamento, mas ostenta capacidade intuitiva. Nessa concepção estratégica, a alta direção mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada e o controle sobre todo o processo estratégico (MINTZBERG, 2004).

A **escola de aprendizado** entende que a estratégia tem origem em um processo de aprendizado organizacional, seja individual ou coletivamente. Desde

modo, a cultura organizacional, seu modelo comportamental, a maturidade da empresa, tudo, de fato, estaria envolvido no fenômeno que capacita a formulação e implementação da estratégia por uma determinada organização.

A **escola de política** enfatiza a utilização da prática do poder envolvido na formação da estratégia através da influência e da negociação. Por um lado, essa abordagem admite que o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações trata-se de um fenômeno essencialmente político que envolve barganha, persuasão e confronto entre as partes envolvidas no processo. Por outro lado, as organizações geralmente fazem uso da política e influenciam outras através da criação de parceiras e redes de relacionamento podendo então disseminar a prática da elaboração de estratégias em grupo. Segundo Mintzberg (2004,p.18) «a escola política enfoca o conflito e a utilização do poder no processo».

A **escola cultural** enxerga a estratégia como um processo social baseado na cultura, considerando, para tanto, as dimensões coletivas e cooperativas do processo, voltando-se para os interesses comuns e integração intraorganizacional. Essa escola considera a existência de tradições, hábitos e legados relacionados à história e trajetória da organização. Assim, a cultura organizacional se torna elemento chave no processo de elaboração da estratégia.

A **escola ambiental** entende que a organização é regida por forças externas atuantes no sistema dinâmico no qual ela está inserida. Deste modo, a estratégia sempre responde a estímulos externos, portanto, se caracterizando como um processo passivo. Nesse contexto, o ambiente organizacional é quem determina as estratégias segundo sua dinâmica estável ou instável. De acordo com Mintzberg (2004, p.18) «a escola ambiental vê a formulação da estratégia como uma resposta passiva às forças externas».

E, finalmente, a **escola da configuração** que enxerga a estratégia como um processo de transformação, no qual as organizações possuem identidades próprias e perfis singulares, segundo suas características e comportamentos. Assim, qualquer mudança na organização implicaria numa troca de configuração, o que na prática significa uma mudança estratégica. Portanto, a compreensão clara da configuração organizacional seria o ponto de partida para a elaboração da estratégia.

Na escola da configuração, percebe-se um esforço no sentido de integração, onde se agrupam os elementos e comportamentos organizacionais, processos de formação estratégica, conteúdo das estratégias e estruturas e/ou contextos de aplicação.

Ao considerar as diversas vertentes da formação da estratégia entende-se que o processo de formulação da estratégia nasce a partir da combinação de vários conhecimentos que podem envolver tanto processos cognitivos conscientes, deliberados e analítico-formais, como inconscientes, não deliberados e intuitivo-informais (MINTZBERG, 2004).

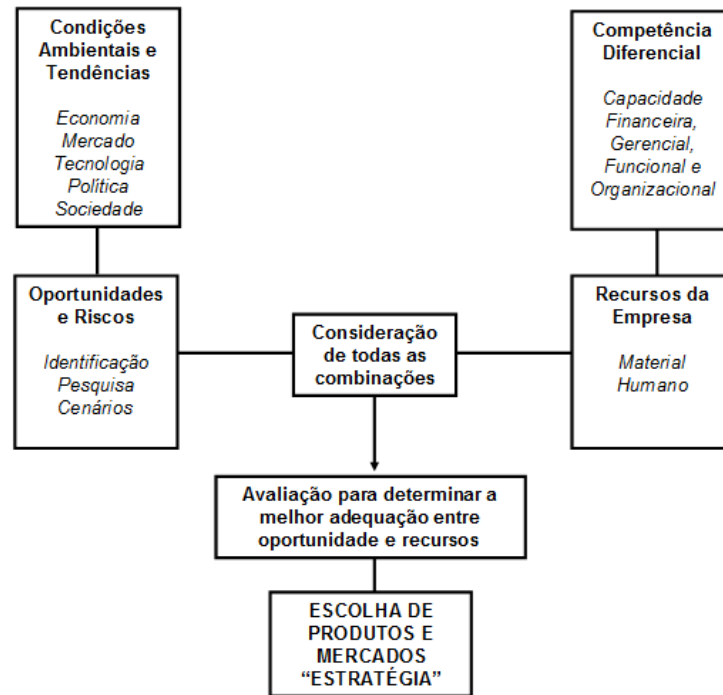
De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola do posicionamento se destaca por ser bastante influente no mundo dos negócios de modo que, apesar de possuir algumas limitações, possui fundamentos que permitem um suporte robusto ao processo de desenvolvimento de estratégias.

Assim, geralmente o processo de criação da estratégia deriva da capacidade cognitiva racional e de reflexão do ser humano, podendo ser expresso na forma de planejamentos premeditados e preconcebidos, ou estar implícitos em processos menos formais derivado das percepções empíricas do estrategista ou exigências do ambiente externo ou interno no qual a organização está inserida.

Considerando as escolas aqui descritas e suas tipologias, Mintzberg (1990) propôs que esse mapeamento oferece uma contribuição à gestão das operações estratégicas no sentido de ajudar a dar alguma ordem ao complexo estudo da formação estratégica.

Para nortear esse processo, Andrews (1987) sugere-se um esquema de desenvolvimento de estratégia no qual é possível observar fatores importantes a serem considerados durante o planejamento, tais como o ambiente externo e interno no qual a organização está inserida. Nesse esquema é possível identificar as fronteiras entre estratégia competitiva e estratégia de manufatura, construídas a partir das condições ambientais (fatores externos) e competência diferencial (fatores internos), conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1** - Esquema do desenvolvimento da estratégia.



Fonte: Andrews (1987).

O desafio, entretanto, consiste em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa possam gerar uma relativa vantagem competitiva junto ao seu mercado (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

## 2.4. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O conceito de estratégia competitiva é bastante discutido por diversos autores. Segundo Porter (1998), a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial: clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e produtos substitutos.

Por meio dessa estratégia a empresa se posiciona no processo de tomada de decisões quanto à corporação e à competitividade, ou seja, a definição de como

fazer o direcionamento da organização a fim de agir diante das ameaças da concorrência (MINTZBERG et al., 2000).

Ainda segundo o autor, o conceito de estratégia competitiva normalmente procura focar os aspectos externos à organização, geralmente ligados às dinâmicas de mercado e a movimentos econômicos e, supostamente, qualquer empresa sob o ponto de vista econômico tem por objetivo final a multiplicação de seu capital e isso, no contexto econômico atual, traduz-se em ser competitivo (MINTZBERG et al., 2000).

Segundo Ohmae (1983), sem a presença dos competidores nos ambientes de mercados não haveria necessidade de estratégia, pois o maior propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma posição melhor de desempenho sobre seus concorrentes.

Ainda de acordo com Ohmae (1983), para desenvolver e garantir a sustentabilidade nos negócios, as organizações precisam conquistar vantagens e se diferenciar umas das outras. Entre as principais premissas que diferenciam as organizações destacam-se os preços, as operações, a qualidade e os conhecimentos aplicados, entre outras habilidades.

Montgomery e Porter (1998) nesse mesmo sentido afirmam que:

Uma vez que as empresas possam combinar esses fatores de muitas maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva, mas também muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia de seus rivais+(MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.5).

Portanto, um dos objetivos da estratégia competitiva é criar as condições necessárias para que as organizações venham a conquistar vantagem baseada em estratégia.

#### 2.4.1. Vantagem Baseada em Estratégia

De acordo com Bignetti e Paiva (2001), Porter se destaca como um dos principais autores citado no meio acadêmico em estudos sobre competitividade a partir da identificação e análise das forças ambientais.

Segundo Porter (1998), a capacidade competitiva econômica num determinado segmento depende também da capacidade de suas empresas de inovarem e conceberem novos mercados.

Algumas empresas, através da inovação de produtos e/ou serviços, conseguem gerar vantagem competitiva ao identificarem e explorarem as oportunidades que surgem num determinado setor de mercado antes que outros o façam. Porém, supostamente, a melhor maneira de sustentar uma vantagem competitiva seria atualizá-la nos momentos certos (PORTER, 1998).

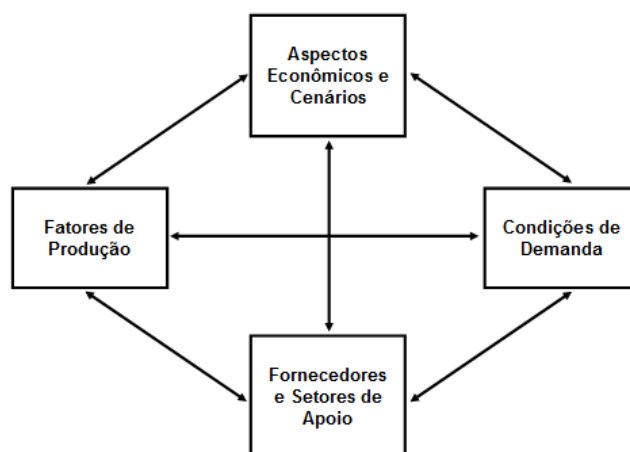
Entre os fatores de produção que colaboram para sustentação de uma vantagem competitiva, se destaca a mão de obra, a informação, os recursos naturais, a infraestrutura entre outros, fatores esses, cujo acesso pode favorecer significativamente a exploração de mercados.

Ainda segundo o autor, a demanda local e o comportamento de clientes próximos podem oferecer uma visão clara e antecipada do comportamento do consumidor e de mercados potenciais mais distantes.

Por sua vez, a eficácia e a capacidade competitiva dos fornecedores promovem uma interação dinâmica que favorece a criação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Destacam-se, nesse contexto, alguns aspectos tidos como determinantes de vantagem competitiva conforme mostra a Figura 2.



**Figura 2 - Determinantes de vantagens competitivas.**

Fonte: Porter (1990).

Segundo Porter (1990) aspectos econômicos e cenários, condições de demanda, fatores de produção, fornecedores e setores de apoio são elementos que devem ser considerados na elaboração da estratégia, pois são determinantes de vantagem competitiva.

De modo geral, os cenários e contextos econômicos também influenciam na formação e no crescimento das organizações. Assim, tais pressões podem ser um forte estímulo para o adestramento das empresas e ainda colaborar para a formação da capacidade competitiva organizacional (PORTER, 1998).

Segundo Montgomery e Porter (1998), a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Porém, a competição não consiste apenas no movimento dos concorrentes. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos também compõem o conjunto de elementos que podem impactar significativamente os negócios organizacionais, em maior ou menor intensidade, dependendo do setor industrial. Assim, a atuação conjunta dessas forças, geralmente, determina o potencial de lucro em um determinado setor.

A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente empregada por nenhum outro concorrente, seja ele existente ou potencial. Já na vantagem competitiva sustentável, os concorrentes não conseguem obter os mesmos benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991).

O objetivo da maioria das estratégias organizacionais é atingir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Assim, o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos organizacionais disponíveis possam gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Montgomery e Porter (1998) afirmam que:

Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Naturalmente, forças diferentes assumem proeminência na configuração da competição em cada setor industrial+ (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.12).

#### 2.4.2. Estratégias Genéricas

De acordo com Porter (1996), ao se optar por uma determinada estratégia a empresa torna-se diferente por escolher um conjunto único de valor a partir de um determinado foco. É preciso, portanto, que a análise do setor esteja incluso na análise competitiva, possibilitando assim a criação de vantagem competitiva que coloque a organização num patamar de desempenho superior às outras.

Segundo Porter (1999), de modo geral as empresas podem adotar três tipos de estratégias genéricas: estratégia de liderança em custos; estratégia de diferenciação e; estratégia de foco.

As estratégias de liderança em custo ou diferenciação buscam vantagem competitiva a partir da adoção de premissas específicas desses focos. A estratégia baseada em foco, por sua vez, possui as variações de foco em custo e foco em diferenciação.

Cada estratégia genérica possui suas peculiaridades e pressupõem a adoção de alternativas fundamentalmente diferentes para obtenção de vantagem competitiva, conciliando ações e alvo estratégicos.

Nesse sentido Hitt et al. (2011) e Johnson et al. (2007) tratam das estratégias de liderança em custo e em diferenciação como sendo estratégias no nível do negócio.

Algumas características dessas estratégias são destacadas por Porter (1998) e podem ser observadas a seguir.

A **estratégia de liderança em custos** pressupõe obter vantagens competitivas a partir da oferta de produtos e serviços a custos menores que aos da concorrência.

De acordo com Porter (2005), essa estratégia exige um baixo custo de produção, obviamente mantendo-se um padrão desejado de qualidade. A organização que deseje assim se posicionar poderá escolher entre vender seus produtos dentro da prática de preços médio do seu mercado e lucrar mais do que seus concorrentes, ou ainda praticar preços menores numa tentativa de se conquistar uma maior participação no mercado.

Ainda segundo o autor, para se conquistar vantagem em custo, a empresa pode melhorar suas eficiências de processo, ter acesso único a fontes mais baratas de matéria prima, tomar decisões como verticalização e terceirização, ou simplesmente atuar na redução de todos os seus custos de produção.

Caso os concorrentes não consigam acompanhar essa redução de custos, a empresa poderá sustentar essa vantagem competitiva baseada na liderança em custo.

Um risco observado e destacado por Deschamps e Nayak (1993) é a intitulada comoditização. Esse efeito da prática de liderança em custos dá-se quando uma empresa opta equivocadamente pela prática da estratégia de liderança em custos, forçando assim uma comoditização dos seus produtos na busca desesperada da relação custo-preço.

Segundo Deschamps e Nayak (1993), empresas que se sujeitam a essas condições em segmentos competitivos acabam cedendo a comoditização de seus produtos ou serviços. Essas empresas têm uma visão estreita do mercado, podendo perder oportunidades de identificar formas melhores de diferenciação dos seus produtos e resultando em menor desempenho organizacional.

Todavia, vale destacar que mesmo em mercados onde padrões são bem definidos e geralmente aceitos como sendo de commodities, como minérios e metais, agronegócio e química, os produtos podem ser distintos.

Qualquer empresa nessa indústria pode diferenciar-se, seja em disponibilidade, prazo de entrega, quantidades vendidas, condições de pagamento e serviços adicionados.

Quanto mais uma empresa se aproxima da chamada comoditização, mais esforço ela deve fazer para inovar e reposicionar-se (DESCHAMPS; NAYAK, 1993).

A **estratégia de diferenciação** pressupõe alcançar vantagens através da inserção de elementos diferenciadores nos produtos e serviços, geralmente enfatizando a qualidade, a marca, ou algo que justifique a prática de preços mais altos.

A estratégia de diferenciação pode agregar mais valor ao produto ou serviço da organização, auxiliando na busca por vantagem competitiva, diferente da liderança de custo, que pode ser mais facilmente imitada (HUA, 2011).

Segundo Porter (2005), a estratégia de diferenciação baseia-se no desenvolvimento de produtos e serviços com atributos únicos que sejam reconhecidos pelos consumidores como melhores ou diferenciados quando comparados com os de seus concorrentes. Esses produtos ou serviços diferenciados possibilitam que a empresa pratique preços mais altos e aumentem suas margens, de modo que elas continuem sendo aceitas pelos seus clientes em função do seu valor adicionado.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007) a adoção dessa estratégia obviamente não isenta a empresa de gerenciar seus custos: normalmente os consumidores finais não estarão dispostos a pagar qualquer preço, mas apenas o valor adicionado tido como percebido com relação aos produtos concorrentes, o que deve compensar com lucro os custos adicionais incorridos ao se produzir um produto diferenciado.

Caso a empresa não consiga diferenciar o seu produto de modo a justificar seu preço final, terá dificuldade de manter-se no mercado por ter custos maiores que a média da indústria.

Por sua vez, os riscos associados à diferenciação envolvem mudanças nas preferências dos consumidores ou imitações pelos concorrentes, já que outras empresas podem focalizar a mesma estratégia e obter diferenciação ainda maior quanto aos seus produtos.

Assim, as empresas com esse foco estratégico devem estar em contínua evolução, de forma mais rápida que seus concorrentes (PORTER, 2005).

A **estratégia de foco**, similar às anteriores, busca obter vantagens competitivas através da prática de menores custos ou através da diferenciação, porém, focado em um segmento de mercado específico ou mais restrito.

Naturalmente, os principais riscos na adoção dessa estratégia envolvem a possibilidade de imitação e mudanças nos segmentos alvo.

Ainda segundo Porter (2005), a estratégia de foco concentra-se em um segmento mais específico da indústria, e dentro dele busca atingir ou a vantagem em custo ou em diferenciação.

A premissa por detrás deste objetivo é que o foco da empresa estará em um segmento específico (geográfico, indústria, atividade, escala, entre outros), algo que resulte em melhor atendimento aos seus clientes do que concorrentes que atuam em diversos segmentos. Empresas que adotam a estratégia de foco usualmente conseguem maior lealdade dos seus clientes, desencorajando assim novos ingressantes nesse nicho (CARVALHO e LAURINDO, 2007).

Entretanto, essas empresas têm um mercado mais limitado, e a perda de escala pode colocá-las em posição inferior de negociação com seus fornecedores. Nessa situação, as empresas devem através do foco na diferenciação justificar preços mais altos aos seus clientes, uma vez que pode não haver outros fornecedores ou produtos alternativos naquele segmento. Essas empresas podem ainda desenvolver produtos específicos para um nicho de mercado que elas estejam adaptadas (PORTER, 2005).

Porter (1998) esclarece que a escolha de uma estratégia genérica implica em qualificações e exigências diferenciadas para o sucesso, que comumente se traduzem em impacto na cultura e na estrutura organizacionais e destaca os seguintes focos:

O foco de liderança em diferenciação, impulsiona a empresa na busca por se tornar única em relação a algumas dimensões altamente valorizadas pelos clientes, que, de algum modo, as diferenciam dos concorrentes. Define-se aqui um valor percebido, ou seja, um ou mais atributos que os clientes percebam como importantes e concentra-se no atendimento dessa diferenciação fundamentado na convicção de que os clientes pagarão preços mais elevados do que aqueles apresentados pela concorrência;

O foco de liderança em custos pode condicionar à empresa retornos acima da média por ter capacidade de produção a um baixo custo, geralmente atendendo a um amplo escopo, servindo muitos segmentos industriais, perseguindo economias de escala, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores;

A escolha baseada em foco está voltada à segmentação do mercado e direcionada a apenas um ou alguns grupos de consumidores. Conseqüentemente, as empresas que optam por essa estratégia seguem a lógica de que o foco na atuação implica melhor atendimento ao seu segmento de mercado;

Com relação a uma possível combinação desses focos estratégicos, parece ser consenso que essas estratégias genéricas são incompatíveis entre si, e uma empresa que busque todas essas vantagens provavelmente não conseguirá atingir nenhuma delas.

Porter (2005) verificou ainda que as empresas em dificuldade em manter uma identidade estratégica tendem a mudar frequentemente de uma estratégia para outra, abordagem que usualmente as leva ao fracasso. Assim, o autor advoga que as empresas devem escolher uma única estratégia genérica para que tenham sucesso em longo prazo. É de se esperar que empresas que busquem a diferenciação através de alta qualidade podem comprometer esse objetivo se tentarem ser um líder em custo.

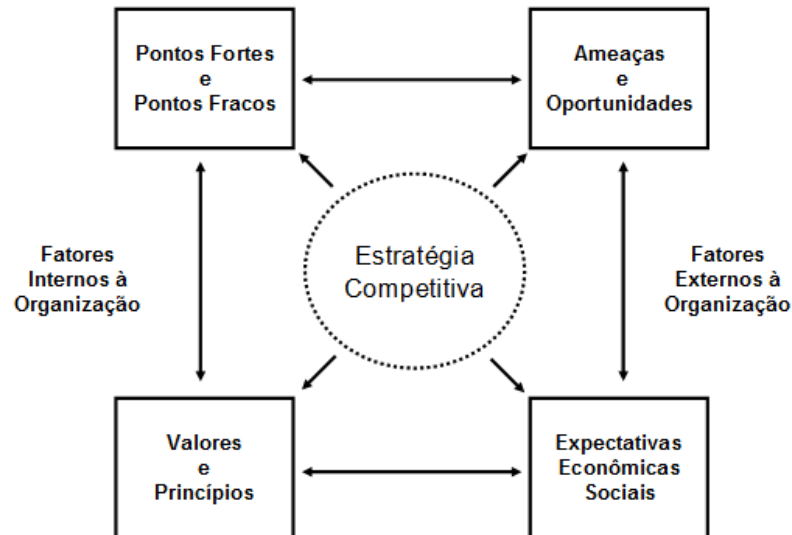
Uma alternativa para as empresas terem sucesso na adoção de estratégias múltiplas é criar unidades de negócios distintas para cada estratégia, mas isso, notadamente, é privilégio para poucos.

Assim, as organizações deveriam se preocupar com a elaboração de uma estratégia competitiva. Basicamente, a elaboração de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que

uma organização pode realizar com sucesso.

De acordo com Porter (1986), esses limites envolvem fatores internos e externos à organização, conforme pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3** - Contexto de elaboração da estratégia competitiva.



Fonte: Porter (1986).

Referentes aos fatores internos à organização, os pontos fortes e fracos da empresa geralmente remetem ao seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo todo tipo de recursos disponíveis. Os princípios e valores podem envolver as principais motivações e necessidades da organização, inclusive sua cultura organizacional (PORTER, 1986).

No entanto, em relação aos fatores externos, as ameaças e oportunidades referem-se ao meio ambiente, ao mercado e seus riscos potenciais. E as expectativas econômicas sociais referem-se à influência de fatores como política governamental, responsabilidade sócio ambiental e muitos outros (PORTER, 1986).

#### 2.4.3. Modelo das Forças Competitivas

Segundo Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva, geralmente, envolve a análise de cenários e o relacionamento da

organização com o seu meio ambiente, que pode ser feito através da análise da atratividade do setor, o que envolve na verdade, uma análise estrutural da indústria.

A estrutura industrial do setor e as forças externas exercem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo dos negócios.

A intensidade da concorrência num determinado setor depende basicamente de cinco forças as quais também governam a competição no setor e determinam a rentabilidade da empresa (PORTER, 1999).

Assim, com base nos princípios da organização industrial, campo da economia que estuda as relações econômicas em setores industriais, Porter (1986) propôs um modelo para diagnosticar e avaliar a rentabilidade estrutural de um determinado setor, chamado análise estrutural da indústria.

Nesse modelo, pressupõe-se que o desempenho de uma determinada empresa estaria ligado a dois fatores: o desempenho estrutural do setor e o posicionamento da empresa nesse setor.

Porter (2008) define, nesse caso, que a principal missão do gestor organizacional é entender e enfrentar a sua concorrência, mas esse preceito é muitas vezes limitado aos concorrentes diretos existentes.

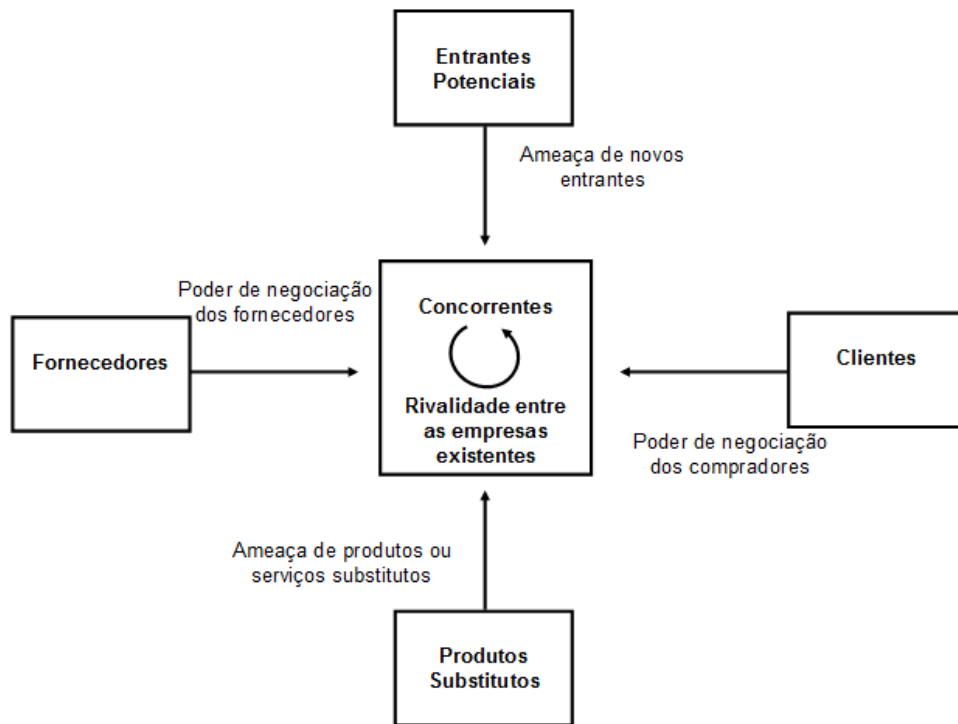
Entretanto, na busca pelo sucesso, a empresa deve ir além da competição já estabelecida e conhecida, mas também considerar todas as cinco forças envolvidas, as quais definem a estrutura da indústria e a forma com que empresas irão interagir.

Ainda segundo Porter (2008) uma análise estrutural do setor seria a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto viriam a determinar a intensidade da concorrência na indústria, bem como sua rentabilidade, sendo que a(s) força(s) de maior intensidade tornam-se acentuadas e cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias (Figura 4).



**Figura 4 -** Forças que governam a competição na indústria.



Fonte: Porter (1999).

Em uma análise mais aprofundada observa-se que o modelo começa ampliar o conceito de concorrência.

Porter (2008) define que o entendimento dessas forças competitivas e de suas causas básicas pode revelar não somente a razão do sucesso de uma determinada indústria, mas também possibilita antecipar e influenciar movimentos concorrenciais ao longo do tempo.

Nesse sentido, a primeira ameaça se refere ao risco de novos entrantes no setor. Entende-se que se um mercado se mostra atrativo, e não existam barreiras de entradas significativas, corre-se um risco maior de que novos competidores surjam a qualquer momento. Tais surpresas podem repercutir no redimensionamento do *market share*, obrigando as empresas existentes a se reposicionarem em termos de estratégia.

Porter (1986) sugere que, ao se analisar um determinado setor se observe as barreiras de entradas da indústria, não simplesmente de um ponto de vista estático, mas também, considerando a probabilidade de que o setor se molde a novas perspectivas ou tendências futuras. As barreiras de entrada podem ser alteradas em

função de fatores externos às empresas de uma indústria, como por exemplo, no caso de expiração de patentes; ou podem mudar por movimentos da própria indústria, como por exemplo, altos investimentos em novas tecnologias pelas gigantes do setor, ou ainda, empresas com determinadas habilidades ou competências podem superar com certa facilidade as barreiras de entrada de um determinado setor.

A segunda força de impacto de Porter (1986) destaca geralmente é percebida em determinado setor em função das ações dos concorrentes no sentido de conquistarem vantagem competitiva uns sobre os outros.

As características sistêmicas das empresas, enquanto um sistema aberto promove uma influência nas demais empresas de um setor, de modo que, as ações de uma empresa sempre refletem sobre as outras, principalmente em termos de concorrência. A intensidade dessa reação em cadeia pode variar conforme os seguintes fatores:

Concorrentes numerosos ou competição equilibrada: A concorrência tende a ser mais acirrada quando existe equilíbrio relativo dos concorrentes, o que promove instabilidade no setor. No caso de setores onde há líderes em destaque, a concorrência tende a ser mais branda, uma vez que os menores acabam por buscar nichos não ocupados pelos grandes;

Crescimento da indústria: o ritmo do crescimento do setor pode influenciar as disputas por participação do mercado;

Ausência de diferenciação ou custo de mudanças: nesses casos os ganhadores do pedido passam a ser definidos basicamente por preço, como por exemplo, o mercado de *commodities*;

Concorrência divergente: a divergência se revela principalmente quando concorrentes possuem estratégias e práticas de gestão muito distintas, o que dificulta uma percepção clara sobre as regras do jogo, tornando a competitividade mais acirrada;

Barreiras de entrada e saída elevadas: uma análise desses dois fatores ajuda a entender os riscos e retorno dentro da indústria. Indústrias com barreiras baixas tendem a apresentar retornos estáveis, porém menores, enquanto indústrias com

barreiras de entrada e saída elevadas tendem a apresentar retornos altos, conforme mostra a Figura 5.

**Figura 5** - Barreiras de entrada *versus* barreiras de saída.

		Barreiras de saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de entrada	Baixas	<i>Retornos estáveis baixos</i>	<i>Retornos arriscados baixos</i>
	Altas	<i>Retornos estáveis altos</i>	<i>Retornos arriscados altos</i>

Fonte: Porter (1986).

Outra força a se considerar diz respeito à ameaça de produtos ou serviços substitutos. Segundo Porter (1986), a possibilidade de se ter produtos ou serviços substituídos representam um risco potencial para qualquer segmento na medida em que a inovação, o crescimento e a evolução do mercado multiplicam o portfólio da indústria.

A tendência de produtos ou serviços serem substituídos pode ser identificado previamente por meio de análise sobre tendências presentes na indústria ou indústrias paralelas potencialmente concorrentes.

A relação entre custo benefício do produto substituto deve ser considerada. Quanto menor o preço de produtos alternativos que desempenhem a mesma tarefa com qualidade similar ou superior, maior será a tendência de que eles ocupem mercado.

Ainda segundo o autor, o poder de negociação dos compradores, comumente chamado de poder de barganha, é outro aspecto a ser considerado, uma vez que essa força influenciará as decisões estratégicas da empresa podendo também pressionar a rentabilidade de uma indústria, forçando os preços para baixo e acirrando a concorrência. A seguir, destacam-se algumas características que geralmente fortalecem os clientes:

Setores com clientes concentrados que representem grandes volumes de vendas para um determinado setor;

Setores com clientes que representem ameaças de integração na cadeia de fornecedores, podendo ter acesso aos produtos ou serviços por meio de terceiros;

Setores onde os produtos ofertados representem fração significativa de seus custos ou que tenham lucros muito baixos;

Setores onde os produtos ofertados não são importantes para a qualidade dos compradores;

Setores onde os compradores têm total informação do mercado (preços praticados, custos operacionais, etc).

Assim como clientes à jusante da cadeia produtiva influenciam nos negócios, os fornecedores existentes a montante também, principalmente, caso esses fornecedores tenham grande poder, desfavorecendo a negociação de melhores preços ou prazos.

Os fornecedores também podem influenciar na rentabilidade de um setor à medida que podem aumentar seus preços ou reduzir a qualidade de seus produtos. A própria mão de obra disponível para uma determinada indústria pode ser considerada como uma fornecedora de serviços, e suas características tais como qualificação, disponibilidade, podem exercer pressão sobre os lucros de uma indústria.

De acordo com Fernandes e Berton (2010), fica claro nessas relações a lógica subjacente ao modelo de que, quanto maior a força, menor a rentabilidade estrutural do setor e, conseqüentemente, da empresa. Assim, no limite, um setor com forte concorrência, fornecedores e compradores poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo.

De acordo com Shimizu, Carvalho e Laurindo (2006), quando essas forças são intensas, isto é, quando há grande rivalidade com concorrentes, forte ameaça de novos entrantes e possibilidade de desenvolvimento de produtos substitutos, ou ainda quando os fornecedores e consumidores têm grande poder de negociação, o retorno sobre os investimentos das empresas nessa indústria podem ser muito limitados. Uma indústria com essa estrutura aproxima-se do modelo econômico de concorrência perfeita.

Por outro lado, ainda segundo os autores, quando essas forças são favoráveis, isto é: a rivalidade entre os concorrentes não é intensa; as barreiras de entrada de novos ingressantes são altas; não há ameaça de produtos substitutos; e a indústria tem uma posição privilegiada na cadeia de suprimentos ou no sistema de valor, com forte poder sobre clientes e fornecedores, pode-se haver um maior potencial de lucratividade para as empresas desse setor.

De modo geral, segundo Porter (1986), para enfrentar as cinco forças competitivas de cada segmento industrial a empresa pode utilizar uma das três diferentes abordagens de estratégias genéricas (liderança por custo, diferenciação ou foco).

## **2.5. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO**

Agregando valor ao conceito de estratégia destaca-se o conceito de estratégia de produção. A estratégia de produção normalmente procura focar os aspectos internos à organização, geralmente ligados à gestão de operações e aos processos produtivos da empresa.

O conceito de estratégia de produção ganhou importância a partir dos trabalhos publicados por Skinner (1969), destacando o papel da função produção e das operações produtivas no desempenho organizacional.

O propósito da manufatura é ajudar a companhia no tocante a sua sobrevivência, lucratividade e crescimento. Manufatura é parte do conceito estratégico que demonstra os pontos fortes e potencialidades de vendas da companhia. Cada estratégia cria uma função única da manufatura+(SKINNER, 1969, p.138).

Segundo Skinner (1969), uma estratégia de produção é um conjunto de planos e políticas através dos quais a empresa busca obter vantagens sobre seus competidores, o que inclui planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores.

Em algumas de suas publicações, o autor desenvolveu quatro ideias: (a) que a produção envolve a maioria dos investimentos e é fundamental na geração de resultados; (b) devido à inércia de decisão, para as decisões de hoje serem bem

tomadas devem ser apoiadas por uma boa visão de futuro; (c) que as decisões em operações normalmente são difíceis e caras de serem revertidas, portanto devem ser bem planejadas e; (d) as decisões estratégicas tomadas pelas empresas impactam diretamente na forma com que elas irão ser capazes de competir nos mercados do futuro (SKINNER, 1974).

Desde o trabalho de Skinner (1969 apud ALVES FILHO; NOGUEIRA; BENTO, 2015), a literatura tem proposto que uma estratégia de produção eficaz é aquela em que os programas, atividades e ações são concebidos e implementados em áreas de decisão em conformidade com as prioridades competitivas. Por sua vez, essas prioridades e ações devem ser definidas para contribuir para a estratégia competitiva da empresa, bem como as prioridades e ações de outras funções da organização.

Mais recentemente ainda segundo o autor a estratégia de produção, é normalmente vista como o elo que liga a estratégia competitiva à gestão das operações produtivas (SKINNER, 2007).

Wheelwright (1984), afirma que uma estratégia de produção consiste num padrão de decisão nas principais áreas de decisão da manufatura e defende a existência de um elo entre a visão de negócio e a visão operacional das empresas, destacando a importância que deve ser dada à função produção como provável fonte de vantagem competitiva.

Fine e Hax (1985) afirmam que uma estratégia de produção é parte crítica da estratégia de negócios da empresa, compreendendo um conjunto de objetivos bem coordenados e programas de ação com o intuito de obter vantagem de longo prazo sobre os competidores. Deve ser consistente com todas as outras estratégias da empresa.

Garvin (1987) fornece sua contribuição para o planejamento estratégico da produção, constatando a necessidade de uma estrutura mais dinâmica de modo a suplementar o modelo de estratégia de produção com percepções do planejamento de longo prazo em relação às decisões do dia a dia.

Conforme sugerem Swamidass e Newell (1987), uma estratégia de produção é parte da largamente aceita hierarquia das estratégias e é vista como sendo a

utilização efetiva dos pontos fortes da manufatura como uma arma competitiva para se conquistar os objetivos da organização.

Segundo Venanzi (2009), a estratégia de produção deve ser respaldada por prioridades competitivas, também chamadas de objetivos de desempenho, que constituem as diretrizes-mestras para posicionar a função produção perante todos os grupos sociais que tenham vínculos de interesse na organização.

Ainda de acordo com o Venanzi (2009), a chave para o desenvolvimento de uma estratégia de produção eficaz está em compreender como criar ou agregar valor para os clientes. Pressupõe-se que o valor seja agregado por meio da eleição de prioridades competitivas, que são selecionadas para apoiar a estratégia de negócios da organização.

Em síntese, uma estratégia de produção consiste em um conjunto de ações planejadas, que envolve a escolha de práticas operacionais e a alocação de recursos de produção, que melhor atendem os objetivos de produção da empresa.

### 2.5.1. Prioridades Competitivas da Produção

Na literatura existem alguns termos usados para tratar o conceito de prioridade competitiva tais como: critérios competitivos, critérios de desempenho, objetivos de desempenho, prioridades de desempenho etc. Neste trabalho esse conceito será tratado como prioridade competitiva da produção.

De acordo com Rumelt (1988), considerando os elementos necessários para elaboração de uma estratégia de produção, tais como, políticas, planos e objetivos organizacionais, o sucesso da estratégia poderá ser avaliado considerando-se quatro fatores de alinhamento: Consistência: a estratégia deve representar metas e políticas consistentes entre si; Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas; Vantagem: a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor em que a organização atua e; Viabilidade: a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existentes e disponíveis na organização.

Todavia, outra forma de se determinar um padrão para o alinhamento estratégico é por meio das prioridades competitivas de produção.

A definição das prioridades competitivas na produção em geral é uma das principais preocupações das empresas durante o processo de formulação estratégica de produção (JIA; BAI, 2011; LIMA; COSTA; FARIA, 2009; SLACK; LEWIS, 2009).

Conforme já destacado anteriormente, Skinner (1969) foi um dos pioneiros na proposta de prioridades competitivas, as quais segundo ele seriam: produtividade, serviço, qualidade e retorno sobre o investimento.

Fine e Hax (1985) apontaram como prioridades competitivas a importância do custo, qualidade, entrega e flexibilidade.

Hayes et al. (1988) concordaram em custo, qualidade e flexibilidade, porém, destacaram a importância da confiabilidade e inovação.

Platts et al. (1998) destacaram como prioridades de produção os seguintes elementos: características do produto, flexibilidade, qualidade, confiabilidade e velocidade da entrega e custos.

Garvin (1993) destacou que o conceito de prioridades competitivas na função produção é essencial para o desempenho da estratégia de produção. Segundo Garvin (1993), as cinco prioridades mais utilizadas e citadas na literatura são: custo, qualidade, flexibilidade, entrega e serviço.

Slack (1993) propôs cinco prioridades, as quais o autor chama de objetivos de desempenho ou critérios de desempenho, geralmente relacionados a fatores intrínsecos à empresa, os quais podem ser implementados a fim de se alinhar a estratégia de produção (manufatura) à estratégia competitiva da empresa. São eles: custo, qualidade, velocidade, flexibilidade e confiabilidade.

Segundo Slack (1993) pode-se dividir a prioridade desempenho de entrega, sugeridos por Garvin (1993), entre as prioridades velocidade de produção (ou entrega) e confiabilidade de entrega.

Já para Hill (2000) podem ser incluídos nessas prioridades os seguintes elementos: preço, picos de demanda, tempo de inserção de novos produtos e atendimento às necessidades dos clientes.



Falar sobre estratégia de produção, portanto, significa considerar a gestão das operações não somente de forma reativa e introspectiva, olhando para suas interfaces com outras funções, clientes e outros grupos de interesses internos e externos, mas de forma proativa também, contemplando mais fortemente os meios pelos quais a manufatura pode maximizar a realização de seu potencial como contribuinte na obtenção dos objetivos estratégicos da organização (CORRÊA et al., 2001).

Segundo Corrêa e Corrêa (2005), a gestão de operações produtivas, atividade essencial na manufatura, ocupa-se do gerenciamento estratégico de recursos escassos (humanos, tecnológico, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Além disso, deve também compatibilizar esse objetivo com as necessidades de eficiência no uso dos recursos que os objetivos estratégicos da organização requerem.

o objetivo da estratégia de manufatura é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam totalmente alinhadas com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados a que pretende servir. Para isso, é necessário incluir no tratamento de processos decisórios em operações elementos externos à organização, como o cliente e a concorrência. Trata-se de gerenciar atividades produtivas, não mantendo uma visão introspectiva, mas com um senso de propósito que justifique a área e suas ações+(CORRÊA; CORRÊA, 2005, p.38).

Segundo Corrêa e Corrêa (2005), a estratégia de operações e manufatura trata do estabelecimento e da manutenção de um padrão global de decisões, visando aumentar a competitividade sustentada da empresa por meio da organização de seus recursos, criação e manutenção de competências, para que possam prover um composto adequado de características de desempenho ao longo do tempo.

Ainda segundo os autores, a priorização de aspectos potencialmente importantes para a estratégia de manufatura pode envolver fatores relacionados, que, em alguns casos, podem ser conflitantes, gerando situações onde o

estrategista deve optar por renunciar desempenho superior em algumas prioridades para favorecer outras.

Esse fato acontece porque os chamados *trade-offs* (conflito de decisões) geralmente implicam na necessidade de priorização de um determinado objetivo no qual a organização espera obter melhor desempenho de acordo com a estratégia competitiva definida, uma vez que parece ser improvável que uma mesma operação apresente desempenho excepcional simultaneamente em duas prioridades que representem *trade-offs* entre si.

Por outro lado, Ferdows e De Meyer (1990) defendem um ponto de vista diferente e afirmam que, mesmo que a melhoria de uma prioridade possa refletir negativamente no desempenho de outra, em algumas situações peculiares prioridades opostas se favorecem, quando duas ou mais prioridades interagem sinergicamente e a melhoria de uma pode naturalmente acarretar a melhoria da outra.

Independentemente do debate acadêmico sobre a existência ou não dos *trade-offs* (ROSENZWEIG; EASTON, 2010), a prática sugere uma visão integrativa na qual a formulação da estratégia de operações deve considerar tanto as relações conflitantes (*trade-offs*) quanto às relações de apoio mútuo entre os critérios competitivos quando eles se mostram alinhados (BOYER; LEWIS, 2002; LIU; ROTH; RABINOVICH, 2011; HALLGREN; OLHAGER; SCHROEDER, 2011).

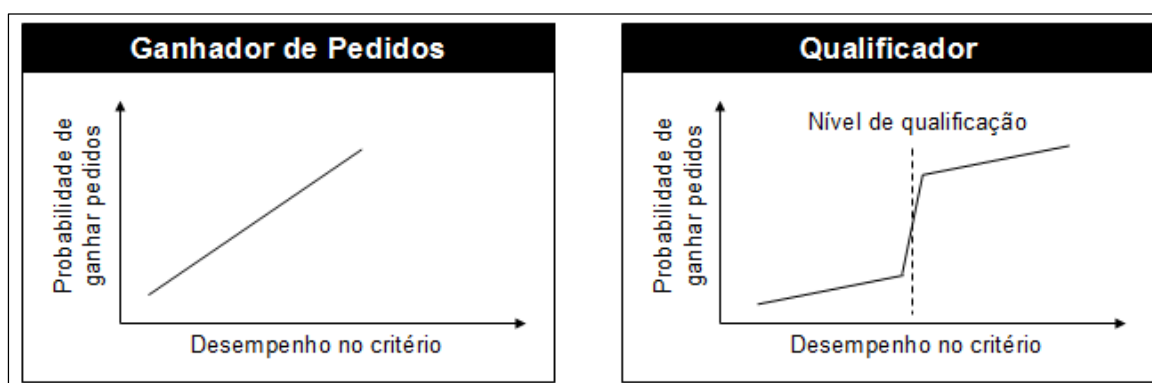
Hill (1985) propõe duas abordagens utilizadas para classificar as prioridades de produção, sendo elas, os chamados critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores.

Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles critérios de desempenho com base nos quais o cliente final irá decidir de quem efetivamente irá comprar. Já os critérios qualificadores são aqueles critérios de desempenho nos quais a empresa deverá atingir a um nível mínimo de desempenho para qualificá-la a competir em um determinado mercado (HILL, 1985).

Como Slack (1993) sugere, para os critérios ganhadores de pedidos, incrementos de desempenho geralmente resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, indicando que os esforços de aprimoramento investidos nesses critérios possuem grande probabilidade de serem recompensados.

Porém, para os critérios qualificadores, esforços de melhoria no desempenho somente serão recompensados se o nível qualificador for atingido, de modo que qualquer investimento além do nível qualificador pode não ser recompensado conforme mostra a Figura 6.

**Figura 6** - Critérios ganhadores e qualificadores de pedido



Fonte: Slack (1993).

No sentido de minimizar os impactos causados pelos conflitos de decisões e auxiliar no processo de identificação de critérios competitivos que sejam significativos para o desempenho organizacional, vários autores empenharam-se em estudos a fim de promoverem determinados aspectos de desempenho que sejam capazes de agregar maior valor aos negócios organizacionais (CORRÊA; CORRÊA, 2005; CORRÊA et al., 2001; SLACK, 1993).

Algumas abordagens divergem no consenso de quais critérios de desempenho deveriam ser priorizado, porém, com poucas variações. No entanto, Corrêa e Corrêa (2005) e alguns outros autores concordam com Slack (1993), naqueles que aparentemente se destacam na literatura como os objetivos de desempenho mais aplicados na gestão de operações.

De acordo com Slack (1993), a estratégia organizacional só significará algo se puder ser traduzida em ação operacional, considerando, portanto, o papel da manufatura na criação da vantagem estratégica.

Isso não quer dizer que um senso de direção estratégica não é importante, mas apenas reforça que o ambiente competitivo, para a maior parte das empresas, requer tanto inteligência estratégica quanto vigor da manufatura... Se uma função de manufatura potente é o alicerce do sucesso estratégico, então todas as empresas deveriam ter uma visão estratégica das suas operações de manufatura+(SLACK, 1993, p.13).

Para que se tenha uma visão mais clara das implicações das prioridades competitivas durante o processo de elaboração da estratégia de produção, é necessário compreender algumas dimensões e aspectos subjacentes importantes em cada critério.

Considerando que são muitas as prioridades ou critérios competitivos sugeridos na literatura ao longo do tempo, para fins de estudo neste trabalho foram selecionados apenas as principais prioridades competitivas propostas na literatura clássica.

O Quadro 3 mostra as principais prioridades competitivas encontradas na literatura clássica e alguns dos aspectos importantes a serem considerados em cada uma delas.

**Quadro 3 - Prioridades competitivas e suas subdimensões.**

<b>Prioridades</b>	<b>Subdimensões</b>	<b>Autores</b>
<b>Custo</b>	Produção, Serviço, Operações, Retorno sobre o investimento, Preço.	Skinner (1969), Fine e Hax (1985), Hayes et al. (1988), Garvin (1993), Slack (1993), Platts et al. (1998), Hill (2000)
<b>Confiabilidade</b>	Pontualidade, Integridade, Segurança, Entrega, Prazo, Contrato.	Hayes et al. (1988), Slack (1993), Platts et al. (1998)
<b>Velocidade</b>	Rapidez, Acesso, Atendimento, Cotação, Entrega, Prazo, Tempo de inserção de novos produtos.	Slack (1993), Platts et al. (1998), Hill (2000)
<b>Flexibilidade</b>	Produtos, Mix, Entregas, Volume, Horários, Preço, Picos de demanda.	Fine e Hax (1985), Hayes et al. (1988), Garvin (1993), Slack (1993), Platts et al. (1998), Hill (2000)

continua...

<b>Prioridades</b>	<b>Subdimensões</b>	<b>Autores</b>
<b>Qualidade</b>	Desempenho, Conformidade, Consistência, Recursos, Durabilidade, Confiabilidade, Limpeza, Conforto, Estética, Comunicação, Competência, Simpatia, Atenção, Características do produto.	Skinner (1969), Fine e Hax (1985), Hayes et al. (1988), Garvin (1993), Slack (1993), Platts et al. (1998)
<b>Entregas</b>	Informação, Pontualidade, Integridade, Disponibilidade, Segurança, Prazo.	Fine e Hax (1985), Garvin (1993), Platts et al. (1998)
<b>Serviço</b>	Suporte, Informação, Garantia, Conforto, Competência, Atendimento aos clientes.	Skinner (1969), Garvin (1993), Hill (2000)
<b>Inovação</b>	Produto, Serviço.	Hayes et al. (1988)

Fonte: Alves Filho, Nogueira, Bento (2015).

Um dos aspectos importantes a ser considerado dentro do processo de formulação e implementação da estratégia de produção diz respeito ao gerenciamento das operações.

Slack et al. (2002) destacam que o conteúdo de uma estratégia de produção trata a importância relativa das prioridades competitivas para a produção. Isso é influenciado pelos grupos de clientes específicos da organização, pelas atividades de seus concorrentes e pela etapa em que se encontram seus produtos e serviços em seu ciclo de vida.

### 2.5.2 Sistemas de Gestão da Produção

Uma vez definida a estratégia da empresa e seu critério competitivo, as empresas tendem a adoção de práticas que possam auxiliar na busca de seus objetivos estratégicos.

Os diversos sistemas de gestão da produção existentes, que geralmente são utilizados como ferramentas para otimização dos processos e melhoria dos resultados, podem também ser utilizados para promover os critérios competitivos determinados pela empresa e suas prioridades competitivas de produção.

Na literatura existem inúmeras ferramentas propostas que podem ser empregadas com o intuito de favorecer as empresas nesse sentido.

O Quadro 4 mostra alguns desses sistemas e ferramentas.

**Quadro 4 -** Sistemas de gestão da produção.

<b>Programas e Sistemas</b>	<b>Referências</b>
<i>Just in time (JIT)</i>	Ohno (1988); Vokurka e Davis (1996); Golhar, Stamm e Smith (1990).
Manufacturing resources planning (MRP) e Enterprise Resources Planning (ERP)	Corrêa e Giansesi (1994); Hicks (1995); Law e Ngai (2007).
Teoria das restrições (OPT)	Goldratt (1998); Goldratt e Cox (2002); Reid (2007).
<i>Total quality management (TQM)</i>	Powell (1995); Hackman e Wageman (1995); Ahire, Golhar e Waller (1996).
Controle estatístico de processo (CEP)	Ramos (1995); Davis, Aquilano e Chase (2001); MacGregor e Kourti (1995).
<i>Total Productive Maintenance (TPM)</i>	Shirose (1992); Raouf (1994); Nakazato (1998).
Custeio baseado em atividades (ABC)	Nakagawa (1994); Mencione e Bell (1995); Player et al (1997).
Projeto auxiliado por computador (CAD)	Ostrenga et al (1993); Kaplan e Anderson (2003); Filho e Ferreira (2010).
<i>Electronic Data Interchange (EDI)</i>	Preston (1988); Marcillet (1994); Malo (1996).
Certificações de qualidade (ISO)	Garvin (1992); Umeda (1996); Chambel (2007).
Produção enxuta ( <i>Lean Production</i> )	Krafcik (1988); Fujimoto (1999); Womack, Jones e Ross (2004).
<i>Balanced Scored Card (BSC)</i>	Kaplan e Norton (1992); Kaplan e Norton (1993); Kaplan e Norton (1996).
<i>Benchmarking</i>	Camp (1989); Spendolini (1992); Ahmed e Rafiq (1998).

Fonte: autoria própria.

Alguns desses sistemas foram propostos no questionário de pesquisa deste trabalho (Apêndice B), com o intuito de auxiliar na identificação de evidências de alinhamento estratégico na empresa pesquisa.

## 2.6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Não se trata de um tema recente, portanto, alinhamento estratégico é um conceito já bastante difundido na literatura.

É provável que o conceito de alinhamento estratégico tenha tido sua origem nos estudos da teoria contingencial da administração os quais afirmam que não existe uma maneira única de se administrar e que tudo depende das características

ambientais nos quais a organização está inserida (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). Seria justamente a relação entre esses fatores relevantes que pressupõem a necessidade de um alinhamento entre as ações e os objetivos organizacionais.

Basicamente quando se pensa em alinhamento estratégico deve se considerar previamente os objetivos organizacionais. Segundo Drucker (1970), a essência do planejamento estratégico deveria ser focada em se definir tais objetivos e focar os recursos da organização para alcançá-los.

King (1988) também havia definido alinhamento estratégico como uma ligação entre o conjunto de estratégias organizacionais com a visão, missão e objetivos do negócio.

Vasconcelos (1992) define os objetivos como resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão.

Nesse mesmo sentido Certo (1993), define os objetivos organizacionais como metas para as quais a organização direciona seus esforços.

O alinhamento estratégico condiciona uma estrutura lógica para se avaliar escolhas e ações detalhadas o suficiente para maximizar as chances de sucesso na condução do negócio da organização. Portanto, o alinhamento estratégico pode ser considerado como uma técnica que favorece a prática do pensamento estratégico organizacional, considerando que o sucesso do negócio depende também da harmonia integrada da estratégia competitiva e de produção num determinado tipo de negócio (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993).

Talvez um dos conceitos mais difundidos sobre alinhamento estratégico seja o de Henderson e Venkatraman (1993) que apresentam o alinhamento estratégico como sendo a adequação estratégica e integração funcional entre ambiente externo (mercados e clientes) e o ambiente interno (estrutura, recursos, áreas funcionais e pessoas) buscando em tudo um melhor desempenho organizacional.

Assim, as estratégias, normalmente, demandam a implementação de inúmeras atividades que vão da aquisição e alocação de recursos até o desenvolvimento de competências, a modelagem da cultura corporativa e a instalação de sistemas adequados de suporte. Essas atividades visam alinhar os recursos e as competências organizacionais às metas da direção estratégica

escolhida. Portanto, o alinhamento estratégico pode ser direcionado para preencher lacunas (*gaps*) de competência estratégica e visando manter o foco estratégico da organização (KLUYVER; PEARCE, 2010).

Os *gaps* de competência estratégica são disparidades substanciais em competências, habilidades e recursos entre o que os consumidores demandam ou provavelmente demandarão no futuro e o que a organização pode efetivamente entregar. Essa dimensão do alinhamento estratégico enfoca o preenchimento de lacunas existentes entre o que é necessário para se obter êxito no mercado e o que a empresa está capacitada a fazer (KLUYVER; PEARCE, 2010).

Ainda segundo os autores, uma segunda dimensão do alinhamento refere-se à manutenção do foco estratégico. A formulação e a implementação da estratégia constituem atividades humanas e, por conseguinte, sujeitas a erro, obstrução e até práticas indevidas.

Dessa forma, para se executar bem uma estratégia escolhida, uma organização deve encontrar meios de garantir que aquilo que se pretende seja realmente executado.

Certificar-se que os objetivos estratégicos sejam comunicados com eficiência, alocar os recursos necessários e criar os devidos incentivos para um alinhamento bem sucedido ilustram as atividades dessa categoria.

Segundo Fernandes e Berton (2010), um dos fatores mais importantes na gestão estratégica da empresa no momento da definição de padrões de integração é, principalmente, focar em qual resultado se está esperando. A resposta ao que se espera da empresa tem a ver com seus objetivos e, essencialmente, tem a ver com a correta determinação do que é estratégico para a empresa.

Resta a empresa, portanto, definir, com clareza, o que é mais importante em termos de resultados esperados a fim de se articular os recursos estratégicos adequados aos objetivos pretendidos (FERNANDES; BERTON, 2010).

De acordo com Wright et al. (2000), essa articulação estratégica consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos e esse desenrolar da estratégia deve estar integrado ao desenvolvimento claro de padrões ou indicadores de controle.



Se, portanto, para formular estratégias, são necessárias informações sistemáticas sobre o ambiente, os mercados, os clientes e não clientes, a tecnologia do setor entre outras, fica evidente que as estratégias organizacionais também devem se alinhar a essas percepções.

A importância entre a relação da estratégia competitiva, a estratégia de produção e o desempenho organizacional é comumente estudada.

Algumas abordagens podem ser encontradas na literatura enfatizando, sobretudo, a importância de se estabelecer uma relação entre as operações e os objetivos estratégicos da organização (BROADBENT; WEILL, 1997; CARVALHO; LAURINDO, 2003; KAPLAN; NORTON, 1992; 1996; 2000; NEELY; AUSTIN, 2000; PRIETO, 2006; TONCHIA, 2000).

Mintzberg (1988), ao considerar as diversas variáveis de mercado, as forças competitivas, os objetivos de desempenho e toda movimentação e dinâmica presente no cenário industrial, propõe que o conceito de alinhamento estratégico representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável, sendo uma concepção de como a organização se ajusta ao ambiente no qual está inserida.

O conceito de alinhamento é parte fundamental no processo de formulação e implementação da estratégia organizacional.

A ideia de alinhamento pressupõe a necessidade de integração entre vários elementos tais como, estratégia, estrutura, pessoas, sistema de informações, indicadores de desempenho, tudo voltado no sentido de apoiar e viabilizar a proposta estratégica (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

O alinhamento estratégico também diz respeito à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externos e internos da organização, a fim de potencializar o desenvolvimento das competências organizacionais e maximizar seu desempenho (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Segundo Slack (1993), nenhuma operação ou parte de operação existe isoladamente. Cada etapa é parte integrante de uma cadeia mais ampla e interconectada de operações. Materiais, componentes, montagens, informações,

ideias fluem através das ligações consumidor/fornecedor desde os fornecedores até o consumidor final.

Assim, segundo o autor, para que seja possível o alinhamento estratégico, a organização deve assumir alguma responsabilidade pelo entendimento de como os relacionamentos consumidor/fornecedor transmitem os requisitos competitivos e seus respectivos valores através da cadeia.

Nesse sentido, Corrêa e Corrêa (2005) sugerem que a gestão de operações se ocupe, principalmente, da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos, enfatizando a integração dos processos produtivos visando alcançar a todos os objetivos organizacionais.

Segundo Prieto (2006), o processo de alinhamento estratégico consiste numa dinâmica que se ocupa em ajustar a organização em relação ao seu ambiente externo, buscando coesão entre estratégia, recursos e processos gerenciais internos, implicando, portanto, na prática de um conjunto de atividades estruturadas de acordo com o planejamento estratégico proposto.

O sucesso de uma organização não depende somente de suas competências individuais, mas também do potencial gerado a partir do alinhamento estratégico implementado a partir das operações produtivas (NORMANN; RAMIREZ, 1993).

É possível observar ainda na literatura que o conceito de alinhamento estratégico possui uma abordagem multifocal de estudos, considerando diferentes enfoques, como por exemplo, a relação do alinhamento com o ambiente interno, ou com o ambiente externo, ou com a estrutura organizacional, ou com critérios de desempenho, ou ainda com as forças competitivas, entre outros (ANDREWS, 1987; CHANDLER, 1962; PORTER, 1986; BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; SLACK, 1993).

Diferentes perspectivas têm sido consideradas em termos de estudo do alinhamento estratégico.

Venkatraman e Prescott (1990), adotam a perspectiva holística, onde no âmbito dos negócios considera-se que a estratégia deva envolver outros elementos, processos e organizações para além das fronteiras organizacionais, que possam resultar por meio da integração em um desempenho superior para a organização.

Segundo os autores, conceituar o alinhamento na perspectiva holística tem a vantagem de se compreender a natureza sistêmica do negócio.

Siggelkow (2002) destaca a perspectiva da congruência, onde se analisa o alinhamento considerando sua equivalência, conformidade ou exatidão ao propósito que se destina.

Já Ennen e Richter (2010) adotam a perspectiva da complementaridade, reconhecendo a interdependência entre diferentes variáveis e áreas funcionais.

Neste trabalho, adota-se o conceito de alinhamento estratégico vertical e horizontal, considerando as perspectivas de Porter (1986) e Slack (1993) respectivamente, conforme apresentados mais a diante no *framework* proposto a partir desta revisão de literatura.

#### 2.6.1. Alinhamento Vertical e Interno e Alinhamento Horizontal e Externo

A literatura distingue a conceituação de alinhamento estratégico.

O **alinhamento vertical** está relacionado ao conjunto de ações necessárias para a implementação da estratégia intraorganizacional desde o momento inicial do planejamento da estratégia competitiva até sua operacionalização na estratégia de produção.

Segundo Kathuria, Joshi e Porth (2007) pode-se observar estudos voltados para o alinhamento vertical, geralmente envolvendo pesquisas sobre o alinhamento entre a visão estratégica das empresas e uma determinada área funcional (Produção, Vendas, Marketing e outras), os quais buscam identificar a existência ou não de alinhamento vertical.

Assim, o alinhamento estratégico vertical passa pela visão organizacional, pela definição da estratégia competitiva e pela concepção da estratégia de produção.

No conceito de **alinhamento interno**, o foco está voltado para a implementação do planejamento estratégico intraorganizacional, considerando os desdobramentos dos níveis organizacionais e também o envolvimento das áreas funcionais (STEPANOVICH; MUELLER, 2002).

Para alguns autores como Miles e Snow (2003) que destacam a importância

da gestão dos recursos organizacionais, é possível observar o quanto a ênfase do alinhamento estratégico recai sobre os fatores internos.

As características da estratégia, portanto, devem sustentar a abordagem competitiva da empresa. Assim, a escolha das estratégias afeta as características internas da organização (DAFT, 2006).

Segundo Siggelkow (2002), a integração organizacional, a qual pressupõe a existência de alinhamento estratégico, implica que os elementos centrais sejam enfatizados de modo que toda a organização seja alavancada, portanto, o alinhamento interno deve ser pensado como um conjunto de elementos relacionados.

Basicamente, pelo que se pode observar, o alinhamento interno envolve a implementação da estratégia considerando o ajuste entre os níveis organizacionais, processos internos, variáveis internas inerentes a cada processo, além dos recursos organizacionais a serem alocados.

Por sua vez, o **alinhamento estratégico horizontal** está ligado ao relacionamento com fornecedores e distribuidores no nível estratégico operacional. Isso implica no alinhamento de processos e objetivos junto a esses elos na cadeia produtiva e de distribuição.

Os estudos encontrados sobre o alinhamento horizontal geralmente tendem a focar o estudo da relação entre essas áreas funcionais nas empresas (KATHURIA, JOSHI e PORTH, 2007).

Portanto, o alinhamento horizontal pode ir além das fronteiras organizacionais, estendendo-se para integração de processos envolvendo fornecedores, cadeia de suprimentos e distribuição.

Por fim, o conceito de **alinhamento estratégico externo** enfatiza a concepção do planejamento estratégico da organização considerando o ambiente externo e suas variáveis ambientais envolvendo aspectos como: mercado, vendas, clientes e consumidores (ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000; HREBINIAK; JOYCE, 2001; ATKINSON, 2006).

Porter (1986) destaca a importância de o planejamento estratégico considerar os fatores externo à organização.

Assim, o foco do alinhamento externo considera a perspectiva da formulação da estratégia e, prioritariamente, o ajuste da estratégia às variáveis

ambientais.

Ensuma as perspectivas de alinhamento vertical e horizontal podem ser observadas em alguns estudos propostos na literatura como mostra o Quadro 5.

**Quadro 5 -** Perspectivas de alinhamento estratégico.

Perspectivas do Alinhamento Vertical	Perspectivas do Alinhamento Horizontal	Autores
Visão Organizacional & Áreas Funcionais	Áreas Funcionais & Expectativas dos Clientes	Kathuria, Joshi e Porth (2007)
Estratégia Organizacional & Pessoas	Clientes & Capacidade dos Processos	Labovitz e Rosansky (1997)
Objetivos de Desempenho & Áreas funcionais	Processos Internos & Perspectivas dos Clientes	Kaplan e Norton (1996, 2000)
Visão Organizacional & Desdobramentos	Visão Organizacional & Desdobramentos	Porter (1986)

Fonte: Autoria própria.

Os principais conceitos sobre alinhamento estratégico aqui apresentado podem ser observados na Figura 7.

**Figura 7 -** Alinhamento vertical e interno e alinhamento horizontal e externo.



Fonte: Adaptado de Kathuria, Joshi e Porth (2007).

Conforme pode ser observado na Figura 7, o conceito de alinhamento estratégico (01-AEs) procura envolver toda a organização de modo que as premissas do planejamento estratégico concebidas sejam preservadas em todas as

áreas e ações organizacionais, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais, conforme sugerem Kathuria, Joshi e Porth (2007).

O alinhamento externo (02-AEx) se ocupa em ajustar a organização externamente em relação ao seu ambiente de atuação, considerando os *stakeholders* do negócio e as principais variáveis de impacto consideradas na formulação da estratégia, conforme sugere Porter (1986).

O alinhamento externo (02-AEx) remete-se também ao alinhamento da organização na dimensão horizontal (05-AH), que por sua vez, busca alinhar a empresa externamente a partir de aspectos fundamentais tais como: áreas funcionais, expectativas de clientes, capacidade de processos, visão organizacional e desdobramentos estratégicos junto aos fornecedores. Trata, portanto, da compreensão das expectativas dos clientes e o alinhamento entre as áreas funcionais, de modo que sejam capazes de entregar o produto ou serviço que o cliente necessita (KATHURIA; JOSHI; PORTH; 2007; LABOVITZ; ROSANSKY; 1997; KAPLAN; NORTON; 1996; 2000; PORTER; 1986).

O alinhamento interno (03-AI) se ocupa em ajustar a organização internamente em relação a suas áreas funcionais e processos organizacionais, considerando para isso os objetivos da empresa. O alinhamento interno (03-AI) também remete ao alinhamento da organização na dimensão vertical.

O conceito de alinhamento vertical (04-AV) refere-se ao conjunto de ações necessárias para a implementação da estratégia, desde a estratégia competitiva formulada, seus critérios competitivos, até seu desdobramento por todos os níveis da organização. O alinhamento estratégico vertical, segundo Slack (1993) pode ser controlado por meio de critérios de desempenho.

### 2.6.2. Matriz de Alinhamento Estratégico

Conforme a literatura, portanto, o desdobramento do alinhamento estratégico pode acontecer em quatro vertentes: alinhamento vertical, alinhamento interno, alinhamento horizontal e alinhamento externo.

O quadro 6 mostra as possíveis vertentes de alinhamento estratégico.

**Quadro 6** - Vertentes de alinhamento estratégico.

<b>Alinhamento Vertical</b>	<b>Alinhamento Horizontal</b>
Estratégia Competitiva Critérios Competitivos Estratégia de Produção Prioridades Competitivas	Fornecedores Cadeia de Suprimentos Distribuição
<b>Alinhamento Interno</b>	<b>Alinhamento Externo</b>
Níveis operacionais Processos internos Variáveis internas Recursos organizacionais	Mercado Vendas Clientes Consumidores

Fonte: Autoria própria.

Em síntese o alinhamento vertical está relacionado ao alinhamento entre os critérios competitivos da empresa e suas prioridades competitivas de produção. O alinhamento vertical visa garantir o mesmo foco, partindo da concepção estratégica à prática operacional.

O alinhamento interno, que por sua vez, está relacionado ao conjunto de ações necessárias para favorecer o desdobramento da estratégia considerando o ajuste entre os níveis organizacionais, processos internos, variáveis internas inerentes a cada processo, além dos recursos organizacionais a serem alocados.

O alinhamento horizontal aponta para integração de processos envolvendo fornecedores, cadeia de suprimentos e distribuição, buscando alinhar os critérios competitivos da empresa focal aos critérios competitivos desses elos junto à cadeia produtiva e de distribuição.

O alinhamento externo considera os aspectos externos à organização e suas variáveis ambientais envolvendo aspectos como: mercado, vendas, clientes e consumidores. Muitas vezes os objetivos de mercado, metas de vendas, expectativas dos clientes e consumidores, acabam por ser um referencial para formulação dos critérios competitivos e da estratégia organizacional.

Uma vez identificado as possíveis vertentes de alinhamento estratégico, o Quadro 7 propõe uma matriz apresentando suas possíveis combinações, a qual foi denominada Matriz AE.

Os posicionamentos propostos na Matriz AE não são excludentes podendo, portanto, na prática serem combinados uma vez que são compatíveis e complementares.

**Quadro 7 -** Matriz de alinhamento estratégico (Matriz AE).

<b>MATRIZ AE</b>	<b>Alinhamento Vertical</b>	<b>Alinhamento Horizontal</b>	<b>Alinhamento Interno</b>	<b>Alinhamento Externo</b>
<b>Alinhamento Vertical</b>	Puramente Vertical	VH	VI	VE
<b>Alinhamento Horizontal</b>	VH	Puramente Horizontal	HI	HE
<b>Alinhamento Interno</b>	VI	HI	Puramente Interno	IE
<b>Alinhamento Externo</b>	VE	HE	IE	Puramente Externo

Fonte: Autoria própria.

A matriz AE mostra algumas possibilidades de alinhamento estratégico, inclusive algumas possíveis combinações.

Na prática há empresas que preferem adotar apenas uma vertente de alinhamento estratégico como, por exemplo, o puramente vertical, o puramente horizontal, o puramente interno ou, ainda, o puramente externo.

Esse posicionamento ocorre quando a empresa utiliza apenas um tipo de alinhamento.

Todavia, as vertentes de alinhamento estratégico podem ser combinadas. As combinações ocorrem quando a empresa mescla diferentes tipos de alinhamento.

As combinações mais comuns são os alinhamentos vertical horizontal (VH), vertical interno (VI), vertical externo (VE), horizontal interno (HI), horizontal externo (HE), interno externo (IE).



Os posicionamentos propostos na Matriz AE não são excludentes podendo, portanto, na prática serem combinados uma vez que são compatíveis e complementares.

A ordem das combinações não interfere na abordagem prática. Combinações de três, ou ainda quatro vertentes também é possível.

Este trabalho passa pelas vertentes de alinhamento vertical e horizontal, uma vez que investiga evidências de alinhamento vertical a partir da identificação das estratégias competitiva e de produção em uma empresa por meio da condução de um estudo de caso, e também investiga evidências de alinhamento estratégico horizontal considerando os principais fornecedores de uma empresa selecionada.

### 3. *FRAMEWORK* DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A revisão bibliográfica proposta neste trabalho permitiu, a partir da literatura clássica sobre estratégia, a construção de um *Framework* para auxiliar na realização da pesquisa.

#### 3.1. PROBLEMÁTICA FUNDAMENTADA NO *FRAMEWORK*

Para que seja possível uma melhor compreensão do *Framework* proposto é preciso retomar o problema de pesquisa formulado na introdução deste trabalho, no qual, segundo Skinner (1969), a predominância do foco somente no produto ou processo, sem a devida consideração dos fatores ambientais externos à organização, pode vir a comprometer negativamente o desempenho do negócio.

Fica clara, a percepção do autor de que se a gestão das operações produtivas for concebida sem considerar o alinhamento estratégico interno e externo, a empresa corre o risco de ostentar atividades e processos dispendiosos e ineficazes que não estejam alinhados com as reais demandas de seu mercado, o que pode vir a gerar custos desnecessários e o desperdício de recursos organizacionais valiosos.

Portanto, Skinner (1969) e sua preocupação com a necessidade de se alinhar estrategicamente as operações produtivas internas da organização às demandas de seu ambiente externo, compõem o pano de fundo (*background*) do *framework* apresentado neste trabalho.

#### 3.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA APRESENTADA NO *FRAMEWORK*

Conforme destacado anteriormente na revisão de literatura, diversos autores fundamentam o conceito de estratégia competitiva.

De acordo com Ohmae (1983), a necessidade da estratégia dá-se a fim da organização conquistar sempre que possível, uma posição melhor de desempenho sobre os concorrentes.

Segundo Henderson (1998), a estratégia pode ser definida a partir da capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual os *stakeholders* interagem continuamente;

Porter (1999) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva, geralmente, envolve a análise de cenários e o relacionamento da organização com o seu meio ambiente, o que pode ser feito através da análise da atratividade do setor, envolvendo, portanto, uma análise estrutural da indústria.

Ainda segundo Porter (1999), uma análise estrutural do setor seria a base fundamental para a formulação de uma estratégia competitiva e para isso é necessário considerar o quanto as forças competitivas impactam um determinado negócio, uma vez que elas são cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Assim, para enfrentar as forças competitivas a empresa pode utilizar uma das três diferentes abordagens de estratégias genéricas (liderança por custo, diferenciação ou enfoque).

Segundo Porter (1999), além dos focos genéricos, as organizações devem também se preocupar com a elaboração de uma estratégia competitiva. Basicamente, a elaboração de uma estratégia competitiva envolve a consideração de aspectos importantes pertinentes ao ambiente externo organizacional.

Mintzberg et al. (2000) destacam que a estratégia competitiva normalmente procura focar os aspectos externos à organização, geralmente ligados às dinâmicas de mercado.

O *framework* apresentado neste trabalho utiliza dessas fundamentações para justificar a importância das variáveis do ambiente externo para composição da estratégia competitiva.

Destaca-se a importância das forças competitivas propostas por Porter (1999), como referencial para composição do planejamento estratégico e

determinação da estratégia genérica a ser adotada pela empresa (liderança por custo, diferenciação ou foco).

### 3.3. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO APRESENTADA NO *FRAMEWORK*

Diversos autores, conforme já apresentado anteriormente, fundamentam o conceito de estratégia competitiva ou de produção.

Fine e Hax (1985) afirmam que uma estratégia de produção é parte crítica da estratégia de negócios da empresa, compreendendo um conjunto de objetivos bem coordenados e programas de ação com o intuito de obter vantagem de longo prazo sobre os competidores.

Conforme sugerem Swamidass e Newell (1987), uma estratégia de produção é vista como sendo a utilização efetiva da manufatura como uma arma competitiva para se conquistar os objetivos da organização.

De acordo com Slack (1993), a estratégia só significará algo se puder ser traduzida em termos operacionais, considerando, portanto, a importância da estratégia de produção na criação da vantagem estratégica.

O autor sugere que além da estratégia competitiva, o sucesso estratégico da organização está relacionado também à visão estratégica das operações produtivas.

Slack (1993) e Garvin (1993) discutem algumas prioridades competitivas que se relacionam a fatores intrínsecos da função produção, os quais devem ser observados a fim de se alinhar a estratégia de produção à estratégia competitiva da empresa.

Segundo Venanzi (2009), a estratégia de produção deve ser respaldada por prioridades competitivas que constituem as diretrizes-mestras para posicionar a função produção perante todos os grupos sociais que tenham vínculos de interesse na organização.

O desdobramento da estratégia competitiva para a estratégia de produção implica a tradução dos requisitos de mercado (objetivos externos) em prioridades competitivas para a função produção (objetivos internos).

Assim, o *framework* apresentado neste trabalho propõe as prioridades competitivas descritos por esses autores como referencial para concepção da estratégia de produção nas empresas pesquisadas, considerando-a uma extensão da visão estratégica competitiva da organização.

As mesmas prioridades foram adotadas como referencial para concepção da estratégia competitiva, considerando que a literatura não define critérios para esta concepção estratégica.

### 3.4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO APRESENTADO NO *FRAMEWORK*

O conceito de alinhamento estratégico também foi fundamentado anteriormente na revisão de literatura deste trabalho.

Schwendiman (1973) destaca a importância de se manter as atividades organizacionais em sintonia com seus objetivos e, sobretudo, considerando o ambiente organizacional em um todo significativo.

Wheelwright (1984) defende a existência de um elo entre a visão de negócio e a visão operacional das empresas, destacando a importância que deve ser dada à função produção como provável fonte de vantagem competitiva.

Henderson e Venkatraman (1993) apresentam o alinhamento estratégico como sendo a adequação estratégica e integração funcional entre ambiente externo (fornecedores, clientes e mercado) e o ambiente interno (estrutura, recursos, áreas funcionais e pessoas) buscando em tudo um melhor desempenho organizacional.

Pode-se reforçar que a importância entre a relação da estratégia competitiva, a estratégia de produção e o desempenho organizacional é observado em alguns estudos que enfatizam, sobretudo, a importância de se estabelecer uma relação entre as operações e os objetivos estratégicos da organização (BROADBENT; WEILL, 1997; CARVALHO; LAURINDO, 2003; KAPLAN; NORTON, 1992; 1996; 2000; NEELY; AUSTIN, 2000; PRIETO, 2006; TONCHIA, 2000).

Também é possível observar na literatura que o conceito de alinhamento estratégico possui uma abordagem multifocal de estudos, considerando diferentes enfoques, como por exemplo, a relação do alinhamento com o ambiente interno, ou

com o ambiente externo, ou com a estrutura organizacional, ou com critérios de desempenho, ou ainda com as forças competitivas, entre outros (ANDREWS, 1987; CHANDLER, 1962; PORTER, 1986; BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; SLACK, 1993).

Na visão de Porter (1986), com ênfase nas cinco forças do mercado, fica clara a importância do planejamento estratégico organizacional considerar sim os fatores externos à indústria para fins de alinhamento estratégico.

Ao considerar as diversas variáveis de mercado, as forças competitivas, os objetivos de desempenho, e toda movimentação e dinâmica presente no cenário industrial, Mintzberg (1988) propõe que o conceito de alinhamento estratégico representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável, sendo uma concepção de como a organização se ajusta ao ambiente no qual está inserida.

Segundo Slack (1993) nenhuma operação ou parte de operação existe isoladamente. Cada etapa é parte integrante de uma cadeia mais ampla e interconectada de operações. Materiais, componentes, montagens, informações, ideias fluem através das ligações consumidor/fornecedor desde os fornecedores até o consumidor final.

Assim, segundo o autor, para que seja possível o alinhamento estratégico, a organização deve assumir alguma responsabilidade pelo entendimento de como os relacionamentos consumidor/fornecedor transmitem os requisitos competitivos e seus respectivos valores através da cadeia.

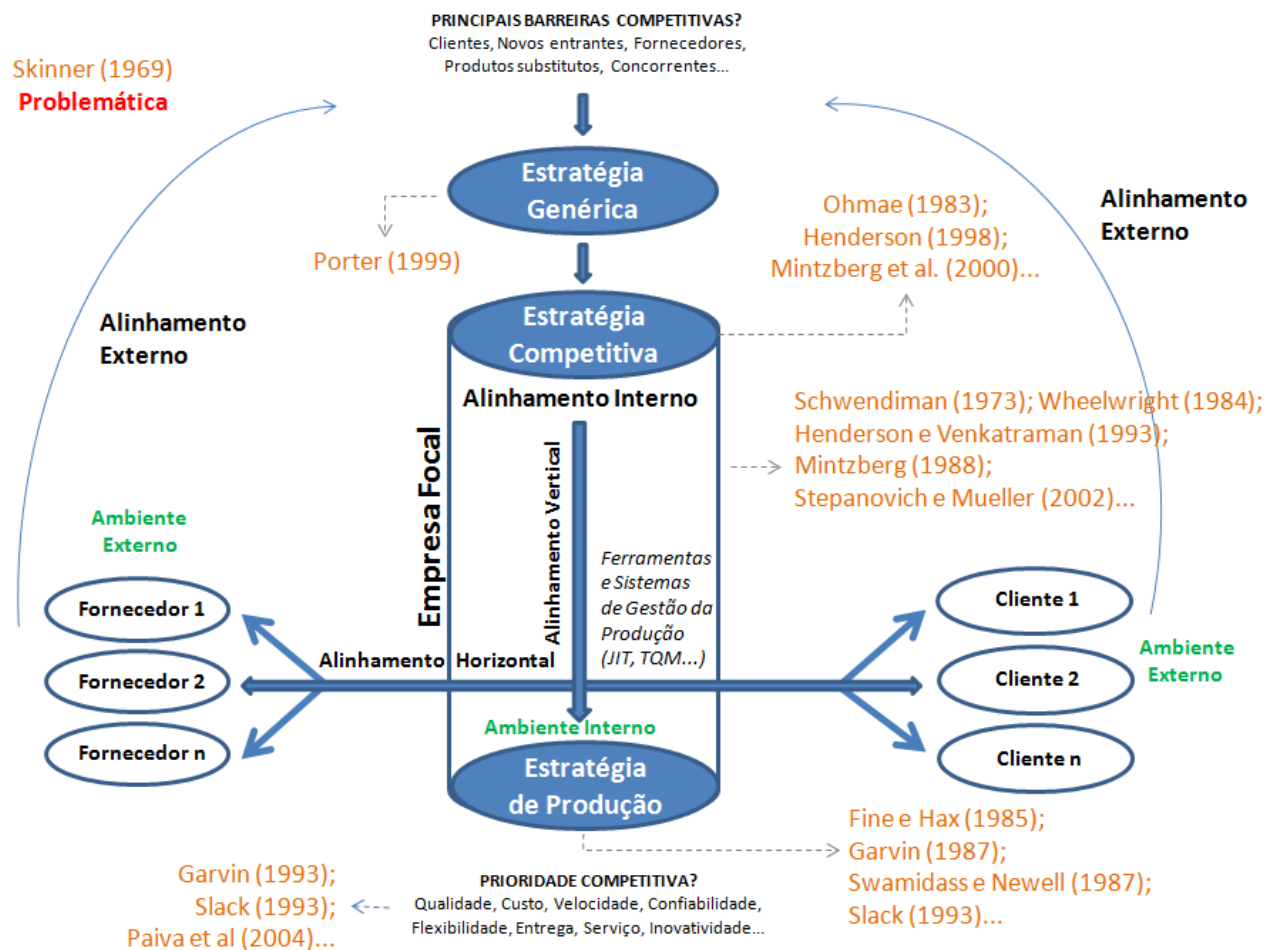
O conceito de alinhamento externo e interno também se encontra bem definido na literatura (ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000; HREBINIAK; JOYCE, 2001; ATKINSON, 2006).

Na visão de Stepanovich e Mueller (2002), o conceito de alinhamento interno está voltado mais para a implementação estratégica dentro da organização considerando seus desdobramentos e também envolvendo áreas funcionais.

O *framework* apresentado neste trabalho considera que o alinhamento estratégico deve fazer uma associação direta entre a estratégia competitiva e a estratégia de produção, considerando seus desdobramentos vertical e horizontal.

A Figura 8 apresenta o *framework* de alinhamento estratégico proposto a partir da revisão de literatura, o qual será utilizado como referencial para condução da pesquisa, para auxiliar na identificação das estratégias competitivas e de produção, além da análise das evidências de alinhamento estratégico vertical e horizontal nas empresas pesquisadas na indústria de calçados infantis de Birigui.

**Figura 8 - Framework de alinhamento estratégico proposto.**



Fonte: Autoria própria.

De acordo com as fundamentações teóricas apresentadas e entre elas os pressupostos de Skinner (1969), a concepção estratégica da organização passa pela análise do ambiente organizacional interno e externo, seus principais atores e variáveis.

A estratégia competitiva, portanto, surge a partir da análise ambiental considerando a visão do negócio e as principais variáveis de impacto do setor.

Durante a concepção de uma estratégia competitiva, a empresa pode ser levada a adoção de uma estratégia genérica, considerando para isso a análise das principais barreiras competitivas existentes no seu segmento de mercado.

A partir deste ponto, após a consolidação de uma visão estratégica competitiva, pode-se definir uma estratégia de produção coerente.

Assim, os principais elementos que determinam o conteúdo de uma estratégia de produção surgem a partir de prioridades competitivas pré-determinados, as quais influenciam todo o processo de tomada de decisão na função produção e também em outras áreas da organização.

As prioridades competitivas de produção também podem ser adotadas como padrão para os critérios competitivos da empresa, uma vez que a literatura não define uma referência clássica para critérios competitivos.

Os sistemas de gestão da produção são ferramentas que podem ser utilizadas para ajudar cumprir os objetivos da empresa, favorecer as prioridades competitivas de produção e promover o alinhamento estratégico interno, externo, vertical e horizontal.

A partir do *framework* é possível observar que o estabelecimento da estratégia de produção nas empresas, geralmente mais visível no nível operacional, é o desdobramento de uma definição prévia da estratégia competitiva da empresa, a qual depende das variáveis externas do setor em que a organização atua.

A partir da concepção da estratégia competitiva e de produção o ponto central passa a ser a conservação do alinhamento estratégico entre vertical e horizontal.

Após a definição da estratégia competitiva, deve-se pensar no desdobramento da estratégia de produção, considerando a preservação do alinhamento estratégico vertical da empresa focal, a partir da implementação dos critérios competitivos previamente identificados, para assim priorizá-los também nas relações estratégicas horizontais da organização (GARVIN, 1993).

Para concepção deste *framework* e sua possível utilização como referencial para identificação de alinhamento estratégico na pesquisa da indústria de calçados infantis, foram enfatizados os fornecedores dessa indústria que, segundo Porter (1999), é um dos elementos importantes na concepção da estratégia competitiva.



A abrangência dos fornecedores permitirá o desdobramento da pesquisa para além das fronteiras da empresa focal, possibilitando um estudo, em termos de alinhamento estratégico horizontal, nos principais fornecedores de primeira linha da empresa focal selecionada para o estudo de caso.

A ênfase nos fornecedores possibilita uma análise do ambiente externo para identificação de evidências de alinhamento estratégico horizontal, caso exista.

Entende-se que o alinhamento estratégico vertical ocorre quando os critérios da estratégia de produção desdobram-se a partir dos critérios da estratégia competitiva (SCHWENDIMAN, 1973) o que evidencia o alinhamento interno vertical conforme mostra a Figura 8.

Para a identificação do alinhamento estratégico horizontal considera-se que ele exista quando os critérios competitivos determinados na estratégia competitiva e de produção da empresa focal são preservados e se estendam também nas práticas operacionais junto aos fornecedores.

O alinhamento externo e horizontal pode ser perseguido nas relações de negócio à montante da empresa focal, considerando também as estratégias competitivas dos fornecedores.

Portanto, entende-se que o alinhamento estratégico horizontal exista quando os mesmos critérios competitivos são compartilhados entre a empresa focal e seus fornecedores.

Vale destacar que um dos pontos importantes para a eficácia da estratégia da empresa é a coerência interna e externa nos aspectos que compõem as estratégias de cada organização aliadas num determinado setor.

Fica claro neste *framework* a importância da identificação dos critérios competitivos para fins de concepção estratégica.

Hill (1995) já havia destacado a valia dessa análise no sentido de identificar os critérios chamados ganhadores de pedido, aqueles que podem favorecer um desempenho melhor para a empresa do que o da concorrência.

Este *framework* fundamenta-se na literatura clássica acerca de estratégia competitiva e de produção, bem como na definição de alinhamento estratégico

apresentada anteriormente na revisão de literatura, a partir do qual é possível destacar os seguintes aspectos:

a) A estratégia competitiva pode ser derivada da visão da empresa a partir da análise do seu ambiente externo;

b) A estratégia de produção pode ser derivada da estratégia competitiva a fim de preservar o alinhamento estratégico vertical (interno);

c) O alinhamento vertical se dá quando existe coerência na relação entre as estratégias competitiva e de produção e seus desdobramentos; e

d) O alinhamento horizontal (externo) se dá quando existe coerência na relação entre as estratégias competitiva da empresa focal e seus fornecedores.

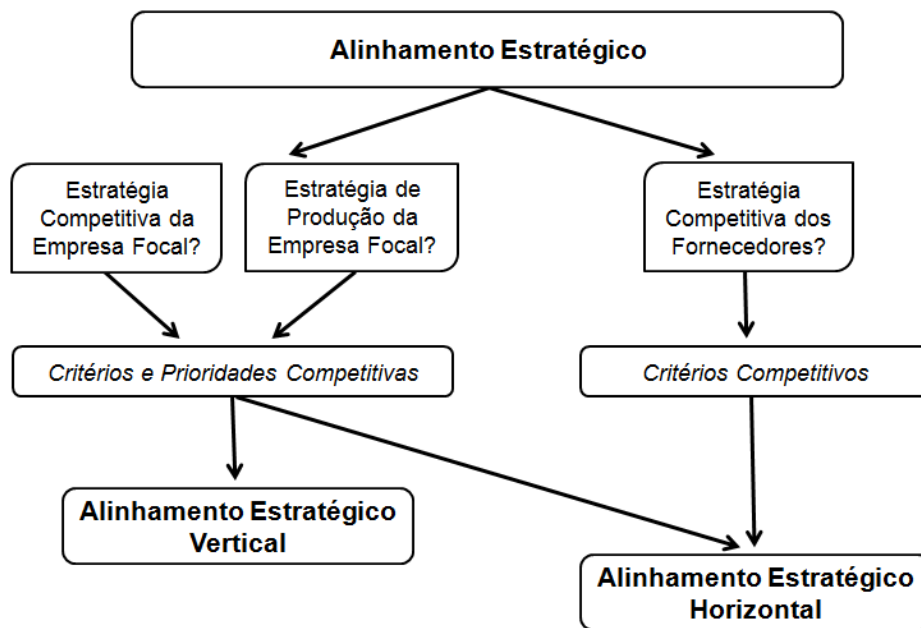
A pesquisa proposta neste trabalho a partir da lógica ilustrada no *framework* conceitual irá focar na identificação das estratégias competitivas e de produção e na busca por evidências de alinhamento estratégico vertical e horizontal na empresa focal selecionada e em seus principais fornecedores.

A ideia central é primeiramente a partir da identificação dos critérios competitivos da empresa selecionada, buscar evidências de alinhamento estratégico vertical considerando para isso as prioridades adotadas pela empresa em sua estratégia competitiva e de produção.

Em segundo lugar, identificar os critérios competitivos dos principais fornecedores dessa empresa para buscar evidências de alinhamento estratégico horizontal junto a esses fornecedores.

O esquema para identificação de alinhamento estratégico vertical e horizontal a ser utilizado para a pesquisa pode ser observado na Figura 9.

**Figura 9** - Esquema de alinhamento estratégico vertical e horizontal.



Fonte: Autoria própria.

Considerando o *framework* proposto e os objetivos deste estudo, no caso dessa pesquisa a observação das evidências de alinhamento estratégico horizontal se dará somente a montante da empresa focal, considerando para isso alguns de seus fornecedores.

#### 4. A INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Segundo a Abicalçados (2015), a indústria de calçados é uma típica indústria de transformação, marcada pelo intensivo uso de mão de obra e, portanto, caracterizada como uma atividade manufatureira.

Mesmo caracterizada pela manufatura, a demanda para os produtos da indústria calçadista é global, assim como a maioria dos produtos manufaturados.

Como é comum em grande parte dos gêneros industriais, a indústria calçadista também vem passando por transformações significativas nas suas relações comerciais e no aumento da concorrência.

A manufatura de calçados é tradicional na história da produção industrial e por apresentar tecnologia de fácil acesso o setor apresenta baixas barreiras de entrada, de modo que essa indústria pode ser encontrada em diferentes regiões pelo Brasil e por todo mundo (ABICALÇADOS, 2015).

Um ponto a ser destacado é que a indústria calçadista apresenta um mercado bastante segmentado, dado a sua extensa variedade de produtos, sazonalidades, aspectos culturais e ainda tendências de moda.

Observa-se nessa indústria a segmentação de mercado a partir de características tais como sexo e tamanho (calçados masculinos, femininos e infantis), por tipo de material utilizado (calçados de couro, material sintético e de tecido) ou mesmo por atividades fins (calçados esportivos, sociais, entre outros).

O mercado de calçados tem se expandido em todo mundo, tanto no que se refere aos volumes de produção, quanto às transações comerciais entre os países produtores e consumidores (ABICALÇADOS, 2015).

Essa projeção tem sido possibilitada também pela expansão do número de consumidores em todo o mundo, pelo aumento do poder de compra nos países em desenvolvimento e pela abertura dos mercados ao comércio internacional (VIANA e ROCHA, 2005).

A China, Índia, Brasil e Vietnã se destacam como os maiores produtores mundiais, enquanto, a própria China, Índia, Estados Unidos e Brasil ocupam os primeiros lugares no *ranking* de maiores consumidores, conforme pode ser

observado na Tabela 1.

Segundo a Abicalçados (2015), os principais países produtores mundiais de calçados respondem por mais de 90% da produção mundial de calçados. Dentre eles, se encontram seis asiáticos que representam 78% dessa produção e o *ranking* é liderado pela China com média de 56% do volume total, seguido pela Índia na segunda posição com 13% e pelo Brasil com 5%.

Na produção de calçados mundial, no entanto, as mudanças tecnológicas parecem ter um ritmo mais lento do que na indústria de transformação como um todo, uma vez que a modernização do setor tem ocorrido somente em algumas etapas e não se tem conseguido atenuar as descontinuidades verificadas no processo de produção tecnológico (ABICALÇADOS, 2015).

**Tabela 1 - Dados da indústria de calçados mundial.**

<b>Dados da Indústria Mundial de Calçados</b>	
Produção Mundial:	19,8 bilhões de pares
<b>Maiores Produtores</b>	
China:	11,3 bilhões de pares
Índia:	2,5 bilhões de pares
Brasil:	900 milhões de pares
Vietnã:	780 milhões de pares
<b>Maiores Exportadores</b>	
China:	8,6 bilhões de pares
Vietnã:	490 milhões de pares
Indonésia:	344 milhões de pares
Itália:	220 milhões de pares
<b>Maiores Importadores</b>	
EUA:	2,3 bilhões de pares
Japão:	603 milhões de pares
Alemanha:	570 milhões de pares
Reino Unido:	482 milhões de pares
<b>Maiores Consumidores</b>	
China:	2,8 bilhões de pares
Índia:	2,38 bilhões de pares
EUA:	2,3 bilhões de pares
Brasil:	815 milhões de pares

Fonte: DEPEC (2016).

O Brasil ocupa a 12<sup>o</sup> posição como exportador de calçados. Assim, nesse contexto industrial global o Brasil tem se destacado como um produtor potencial nessa indústria e tem alcançado mercados internacionais, conseguindo responder ao desafio estratégico e competitivo, apesar de lidar com um dos custos produtivos

mais caros do mundo (ABICALÇADOS, 2015).

A grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, aliado a métodos de produção e inovações, fazem do setor calçadista brasileiro um dos maiores e mais importantes do mundo.

Em algumas fases como a costura e a montagem, comuns na produção do calçado, ainda se mantém um caráter artesanal, de modo que o processo depende muito da difusão da habilidade da mão de obra e, conseqüentemente, a automação se torna bastante limitada.

A próxima seção mostra um pouco do cenário nacional.

#### 4.1. A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO BRASIL

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) o Brasil é o terceiro maior produtor de calçados do mundo.

Apesar da queda dos números em comparação a 2014 em função do momento econômico difícil, o Brasil segue exportando para cerca de 150 países, e tem como principais mercados exportadores o Paraguai e os Estados Unidos, praticamente equiparados em termos de volume de pares, para onde foram embarcados cerca de 14 milhões de pares de calçados cada em 2016.

O terceiro destino das exportações do calçado brasileiro é a Argentina, que importou cerca de 9,5 milhões de pares também em 2016.

Em quarta posição ocupa a Colômbia com 9,3 milhões de pares importados do Brasil também no ano de 2016.

De acordo com a ABICALÇADOS (2016), historicamente a indústria de calçados no Brasil iniciou suas atividades na primeira metade do século XIX no Rio Grande do Sul.

Assim, em 1888 surgia no Vale dos Sinos a primeira fábrica de calçados do Brasil, em um momento onde o país aumentava a sua demanda por calçados, fazendo com que a produção a partir desse período continuamente fosse expandida a cada ano, formando atualmente uma das maiores indústrias de calçados do

mundo.

A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu no início da década de 1960 e a primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968 com um embarque de sandálias para os Estados Unidos (ABICALÇADOS, 2016).

Segundo Dias (2007), desde então, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância no cenário das exportações e essa indústria no Brasil foi marcada pela introdução de técnicas gerenciais, tais como: controle de qualidade, planejamento e controle da produção, e por técnicas produtivas, tais como: processo de produção, novas tecnologias e equipamentos informatizados.

Com isso, para se manter competitiva a empresa brasileira teve que aumentar a qualidade de seus calçados, uma vez que as empresas que almejam o mercado exterior precisam se tornar mais qualificadas, ou mesmo as que se dedicam a produzir exclusivamente para o mercado interno, considerando que, também precisam enfrentar a concorrência das empresas estrangeiras dentro do próprio país (DIAS, 2007).

O Brasil, nos últimos anos, vivenciou um forte crescimento industrial, o que possibilitou a modernização e ampliação tecnológica da cadeia calçadista em todos os níveis, atingindo curtumes, fornecedores de máquinas e componentes, além da oferta de mão de obra especializada, instituições de testes, pesquisas e tecnologia e, principalmente, as fábricas de calçados (ABICALÇADOS, 2016).

A Tabela 2 a seguir mostra alguns dados do setor calçadista nacional, com os reflexos do último biênio.

**Tabela 2-** Dados do setor calçadista no Brasil.

<b>Dados do Setor Calçadista no Brasil</b>	
Empresas:	8,1 mil
Volume de Produção:	810 milhões de pares
Exportação:	US\$ 960,4 milhões (-10% em relação a 2014)
Importação:	US\$ 481 milhões (-14,3% em relação a 2014)
Balança comercial:	US\$ 479,37 milhões (-5,3% em relação a 2014)
Principais destinos:	Estados Unidos, Paraguai, Argentina e Colômbia
Emprego:	Queda de 8% (de 328 mil postos para 302 mil comparado a 2014)

Fonte: Abicalçados (2016).

Ainda de acordo com a Abicalçados (2016), nos últimos anos acentuaram-se as mudanças nas condições da produção calçadista e também na concorrência do setor.

O padrão de produção passou a ser internacional e a concorrência, igualmente, cresceu tanto externa quanto internamente.

Assim, com vistas a superar tais barreiras, as empresas do setor calçadista têm buscado conciliar a redução de custos ao aumento de suas participações no mercado externo.

Um dos diferenciais da indústria calçadista brasileira atual é a variedade, pois o Brasil não concentra seus polos produtivos em uma única região e, até mesmo por questões culturais, isso resulta na especialização e diversificação da produção, atendendo a todos os segmentos do mercado.

Nesse aspecto, a diversificação da produção acaba se tornando um fator competitivo, o que permite que o Brasil produza todos os tipos de calçados necessários para atender ao mercado interno e também às suas exportações (ABICALÇADOS, 2016).

Nacionalmente falando, o Estado de São Paulo concentra três importantes aglomerações de indústrias calçadistas: Franca que abriga o maior número de fabricantes de calçados masculinos do país; Jaú que vem se destacando pela fabricação de calçados femininos; e a cidade de Birigui, como a principal produtora de calçados infantis do país.

O processo produtivo do calçado é discreto, sendo subdividido em fases separadas, tais como: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento, podendo ser realizadas até mesmo em estabelecimentos e locais distintos.

Algumas dessas fases exigem dezenas de operações e a sua produção, embora seja passível de automação, caracteriza-se por ser de natureza intensiva em mão de obra, da qual não se requer muita especialização e em cujo processo de produção se emprega tecnologias que preservam ainda um foco artesanal.

Com relação às características do produto, esse se apresenta ligado à moda, com modelos e estilos variados, confeccionados em diferentes materiais e



atendendo a múltiplas finalidades de consumo.

Assim, é comum encontrar pelo país empresas especializadas na produção de calçados sociais, esportivos, casuais, de segurança, calçados para homens, mulheres e crianças, fabricados em couro, em tecidos e em materiais sintéticos, entre outros.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2016), o grande desafio da empresa brasileira de calçados é aumentar a produtividade baixando os custos. Para que esse objetivo seja alcançado sugerem-se algumas medidas. Dentre elas, destacam-se: A utilização de novas tecnologias e novos materiais; A aplicação de programas de qualidade na gestão da empresa; O aprimoramento do produto; O desenvolvimento de programas de treinamento de pessoal; O planejamento da produção para médio e longo prazos; O acompanhamento das normas técnicas vigentes nos países compradores; A análise e acompanhamento, tanto dos mercados produtores, como dos mercados compradores; e o acompanhamento das tendências de moda ditadas pelos grandes mercados mundiais.

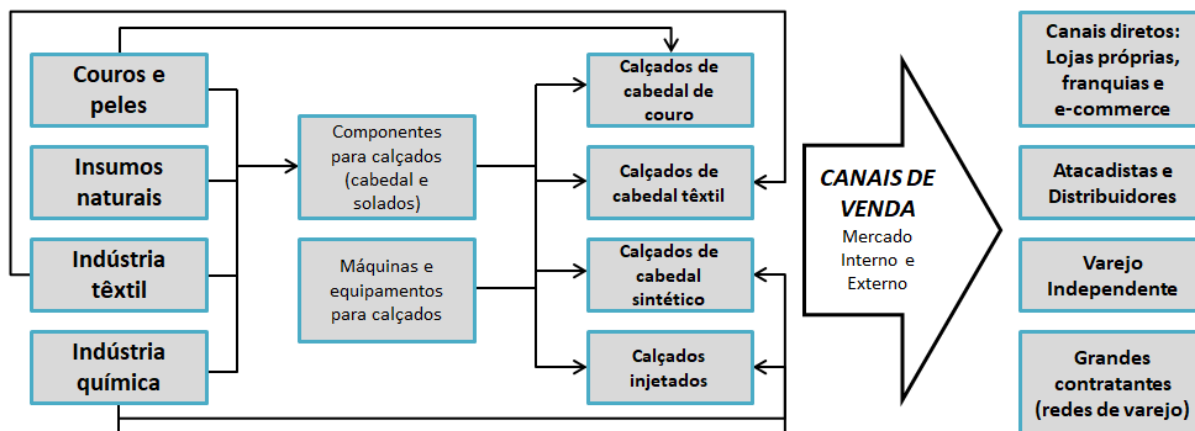
A indústria calçadista nacional também vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência. Nas últimas décadas, registrou-se um aumento relativo da importância da qualidade, do *design* e da confiabilidade nos prazos de entrega como determinante da competitividade no setor.

Além disso, como o calçado é um produto sujeito às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor (ABINFORMA, 2016).

As cadeias de suprimentos e distribuição do setor calçadista são formadas por inúmeros relacionamentos organizacionais inerentes a sua atividade produtiva, uma vez que muitos são os processos provenientes dessa indústria, além da distribuição de seus produtos em diferentes mercados.

Assim, a cadeia produtiva do calçado oferece uma grande variedade de insumos, porém, a relação com fornecedores depende, basicamente, do tipo de calçado produzido, os quais podem ser de quatro tipos: couro, têxtil, sintético e injetado, conforme mostra a Figura 10.

**Figura 10** - Cadeia produtiva da indústria calçadista.



Fonte: Guidolin *et al.* (2010).

A produção brasileira é dominada pela linha de calçados de plástico e borracha, na qual se inserem os chinelos e as sandálias, com 56,5% da produção nacional.

Os calçados confeccionados em couro, com forte apelo exportador, representam outros 12,6%, enquanto os calçados de laminados sintéticos respondem por 15,2%, seguidos pela linha de esportivos com 8,5%, e pelos artigos confeccionados em outros materiais (como têxteis) com 7,2%.

No que se refere à distribuição da produção de calçados por gênero, os modelos femininos responderam por 57,1% da produção total de calçados. Os modelos masculinos, por sua vez, ficaram com 21,8% e os calçados infantis e para bebês com 21,1%.

Os empregos diretos e indiretos gerados pelo setor produtor de calçados no Brasil somaram 302 mil postos de trabalho em 2015, o que demonstra que, além da sua grande relevância econômica, esse é um segmento de forte impacto social.

A Tabela 3 mostra mais alguns números da indústria nacional.

**Tabela 3 - Dados da indústria nacional de calçados.**

<b>Dados da Indústria Nacional de Calçados - Ano 2014</b>	
Fábricas:	8,1 mil
Empregos:	302 mil (queda de 8% em relação ao ano anterior)
Produção:	900 milhões de pares (queda de 7%)
Exportação (volume):	123 milhões de pares
Exportação (valores):	US\$ 1,09 bilhões
Importação (volume):	39 milhões de pares
Importação (valores):	US\$ 573 milhões
Varejo de calçados:	Queda de 7% (2015)
Saldo Balança comercial:	US\$ 522 milhões

Fonte: Abicalçados (2016).

O setor nacional de calçados é marcado pela importância de alguns polos industriais, podendo ser destacados os aglomerados do Vale do Sinos (RS), Serra Gaúcha (RS), Vale do Paranhana (RS), São João Batista (SC), Franca (SP), Birigui (SP), Jaú (SP), Nova Serrana (MG), Belo Horizonte (MG), e os estados do Ceará, Paraíba e Bahia, esses últimos somando 49% da produção nacional de calçados, fazem do Nordeste a principal região produtora do país.

Todavia, as empresas do setor calçadista estudadas neste trabalho correspondem à fabricação de calçados infantis que ficam localizadas no polo industrial da região de Birigui.

No que se refere ao processo produtivo de calçados, a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL) é a entidade que representa nacionalmente o segmento de materiais e componentes dentro da cadeia produtiva do calçado no Brasil, e como tal, classifica o seu segmento em quatro macrocategorias.

Segundo Lorenzon (2005), essas macrocategorias são: Componentes Estruturais; Componentes Funcionais; Componentes de Suporte; e Insumos.

Essas macrocategorias, por sua vez, se dividem em 15 categorias: Embalagens; Acessórios em metais e plásticos; Adesivos; Complementos para solados; Laminados sintéticos; Insumos têxteis; Fôrmas; Produtos químicos para couro; Produtos químicos para calçados; Saltos e solados; Complementos para cabedais; Cabedais; Insumos químicos; Ferramentas; e Materiais auxiliares para o processo produtivo.

Ainda conforme Lorenzon (2005), os componentes estruturais são responsáveis pela estrutura física do produto final, ou seja, são responsáveis pela construção superior e inferior dos calçados.

Esses componentes são formados na parte superior, por Materiais para Cabedal (naturais ou sintéticos: couro, laminados e tecidos); Componentes e Complementos para Cabedal (acessórios de reforço ou complementares para o cabedal, como: adornos, enfeites, elásticos, etiquetas e carimbos, fivelas, botões, rebites, linhas de costura, zíperes, entre outros materiais similares. Dentre os materiais de reforço e utilizados para conformação do calçado, encontram-se: couraça e contraforte, biqueiras, velcro etc. Tiras de sandálias e chinelos, gáspeas, cabedais semi-prontos, palmilhas de acabamento ou de conforto em alguns modelos de calçado); e

Na parte inferior os componentes são Solas, Saltos e Tacos (componentes de diversos materiais, espessuras, formatos e demais especificações que podem ser produzidos em: couro, borracha natural ou sintético entre outros. Os saltos e tacos são fabricados em materiais termoplásticos ou de formulações derivadas da borracha. Todos esses componentes são fornecidos com diversos tipos de acabamento, como: injetados na cor, pintados, forrados etc. Na maioria das vezes são chamados de ~~pré-fabricados~~ por passarem por um processo anterior de processamento antes da montagem final do calçado); Complementos para solado (viras e fchetes que dão o acabamento ao solado, pregos, tachas, grampos e alguns materiais de reforço utilizados na montagem da construção inferior dos sapatos); e Palmilhas de montagem e suas partes (palmilhas e almas. As palmilhas são confeccionadas conforme o modelo dos calçados e servem como suporte e estruturação na montagem, podem ser de papelão, não tecido), materiais de reforço etc. As almas são fabricadas em ferro, aço, arame ou plástico e servem para dar sustentação aos calçados.

Uma das principais características da indústria calçadista brasileira é a significativa concentração geográfica da produção, caracterizado por diversos arranjos produtivos locais.

É verdade, porém, que nos últimos anos têm-se verificado um processo de realocação da indústria calçadista brasileira em direção à região Nordeste, especificamente para os estados do Ceará e da Bahia.

Todavia, os polos tradicionais do setor tem se mantido ativos, conservando também certa distinção, no que se refere à segmentação do calçado.

#### 4.2. O POLO INDUSTRIAL DE CALÇADOS DE BIRIGUI

Ao longo das últimas décadas viu-se o setor industrial e o de manufaturados, em geral, despencar sua participação no Produto Interno Bruto do Brasil (PIB). De uma participação de quase 30% na década de 80 caiu para pouco mais de 10%.

A indústria calçadista, por ser intensiva em mão de obra, também vem sentindo fortemente os problemas causados pelo processo da desindustrialização brasileira. Estima-se que nos anos 90 as fábricas calçadistas chegaram a empregar mais de 500 mil pessoas, número que caiu para aproximadamente 302 mil em 2015 (SINBI, 2016).

São quedas consecutivas, ano após ano, que demonstram um segmento fragilizado pelo chamado *custo Brasil*, que mais do que uma expressão é uma realidade problemática para as empresas que buscam sobreviver em território nacional (SINBI, 2016).

Pois é nesse cenário competitivo e desafiador que se encontra o polo industrial de calçados infantis da cidade de Birigui.

O município de Birigui está localizado na região noroeste do Estado de São Paulo, especificamente na nona região administrativa sediada pelo município de Araçatuba.

O setor industrial de Birigui é fortemente desenvolvido. Estima-se que cerca de 300 empresas associadas à produção direta e indireta de calçados produziram no ano de 2015 aproximadamente 58 milhões de pares (SINBI, 2016).

Do total dessa produção, 3,1% foram destinados à exportação. Foram também gerados aproximadamente 16 mil empregos diretos.

O polo industrial de calçados de Birigui representa 52% da produção nacional de calçados infantis. Esses números são referentes à pesquisa de desenvolvimento do polo realizado pelo Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui

(SINBI) junto às indústrias da cidade.

O polo calçadista de Birigui é composto por um aglomerado industrial especializado na produção de calçados infantis, que embora situado num centro urbano distante geograficamente dos tradicionais centros industriais do Estado de São Paulo, mostrou-se muito versátil nos últimos anos, conseguindo inserir muitas de suas empresas no mercado internacional, apesar do contexto altamente competitivo deste setor (SINBI, 2016).

O polo industrial de Birigui por muitos anos manteve sua produção voltada para o mercado interno, porém, com a inserção de novos parceiros e com a expansão de novos mercados, cerca de 3,1% do total produzido passou a ser exportado (aproximadamente 2 milhões de pares/ano) para países do mundo todo.

Isso consolida a importância da cidade para a produção calçadista que também busca se projetar internacionalmente através de negócios com o comércio exterior.

O setor calçadista em Birigui também agrega inúmeras empresas ligadas a setores correlatos, empresas estas que só existem em função das fábricas de calçados, como é o caso das empresas gráficas, as de cartonagem, as de cadarços e palmilhas, os escritórios de representação, as de facas e colas industriais, centenas de fornecedores e fábricas de solados, transportadoras entre outras, fortalecendo ainda mais a indústria local (RIZZO, 2004).

A Tabela 4 mostra alguns dados sobre a indústria de calçados infantis de Birigui.

**Tabela 4 - Dados da indústria de calçados infantis de Birigui.**

<b>Dados da indústria de calçados infantis de Birigui</b>	
Fábricas:	300 (diretas e indiretas)
Empregos gerados:	16 mil em empregos diretos
Produção:	58 milhões de pares
Exportação (volume):	1,7 milhões de pares (3,1%)

Fonte: SINBI (2016).

#### 4.3. TENDÊNCIAS PARA O SETOR DE CALÇADOS

Segundo a Abicalçados (2016), o setor calçadista nacional sofreu nos últimos anos uma retração que se deve principalmente aos reflexos da crise econômica nacional. Só no primeiro trimestre de 2015, a indústria calçadista demitiu 26 mil trabalhadores além de outras quedas.

Os calçadistas associados ao *Brazilian Footwear*, um programa desenvolvido pela Abicalçados e pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), apontaram os países que serão mercados-alvo para o biênio 2017/2018 numa tentativa de reverter esse cenário. São eles: França, Reino Unido, Estados Unidos, Colômbia, China e Emirados Árabes.

Em 2015, ao passo em que as exportações totais de calçados caíram 10%, o recorte das empresas apoiadas pelo programa, e que representam quase 85% do total de embarques, apontaram os Estados Unidos por unanimidade para o próximo convênio.

O maior importador de calçados do mundo (EUA) é o principal foco para o destino do calçado brasileiro desde a década de 1970, quando se iniciaram as exportações nacionais do produto para aquele país.

As relações comerciais com alguns países árabes, especialmente os dependentes do petróleo, também têm sido preservadas, pois se entende que seja importante manter esse mercado no Oriente Médio em função do potencial de crescimento que ele representa.

Na América do Sul a decisão foi pela manutenção da Colômbia entre os mercados-alvo para o próximo biênio. Em 2014, último dado disponível, os colombianos importaram mais de US\$ 467 milhões em calçados, mais de 10% deles do Brasil. A Colômbia tem se destacado como um das principais opções.

A China, apesar das dificuldades logísticas, foi reeleita como mercado-alvo para o próximo convênio. Como o maior consumidor de calçados do mundo, o país asiático importa produtos de maior valor agregado, mais qualificados do que os produzidos localmente. Estima-se que em 2014, tenham sido importados pelos chineses aproximadamente US\$ 7 bilhões em calçados (cerca de 70% de couro).

As novas tendências de mercado para o próximo biênio 2017/2018 são a França e o Reino Unido. A França, que vem se destacando no rol de destinos do calçado brasileiro nos últimos anos, aumentou suas importações totais entre 2010 e 2014. Já o Reino Unido, que durante muitos anos foi o segundo destino do produto brasileiro e que havia perdido força nos anos recentes, volta a se destacar.

Esse conjunto de países chama a atenção pelo potencial de crescimento econômico alcançado e também pelo incremento nas importações de calçados, representando atualmente uma grande possibilidade de crescimento nas exportações do Brasil.

Segundo Costa (2002), a migração da produção de calçados em direção a países em desenvolvimento é uma tendência para atender aos segmentos de consumo de mercado dos países mais desenvolvidos, os quais exigem altos volumes de produção e que tem no preço o seu principal atributo.

Essa tendência tem permanecido devido ao fato de que a automatização do processo de produção é limitado e deve continuar requerendo a presença intensa da mão de obra na manufatura da fábrica, favorecendo assim a competitividade de países como a China, cuja principal vantagem é exatamente a farta disponibilidade e o baixo custo da mão de obra.

A China tem sido considerada pelo mercado global como uma fonte muito barata de calçados com qualidade confiável e alta flexibilidade para atender a grandes pedidos de produtos padronizados, o que torna os fabricantes chineses a principal alternativa das grandes cadeias norte-americanas orientadas pelo preço.

Por outro lado, os compradores com foco no consumidor de maior poder aquisitivo têm na Itália uma grande alternativa de fornecimento devido ao pequeno tamanho dos pedidos, marcados fortemente pelas tendências de moda, o que torna a capacidade de inovação e *design* fundamental.

Porém, para os compradores de segmentos voltados à classe média, os fabricantes brasileiros, e no caso específico do calçado infantil o polo industrial de Birigui, surgem como uma boa alternativa de fornecimento de volumes médios de calçados com qualidade reconhecida, diversidade de modelos e preços competitivos (COSTA, 2002).

Assim, para as empresas se tornarem mais competitivas nesse mercado em



expansão, deverão adotar algumas medidas globais de competição. De acordo com Carvalho Neto (2004), algumas medidas sugeridas nesse sentido são: Investimento em *design* e desenvolvimento de estilo próprio de calçado; Desenvolvimento de estratégias de *marketing*, comercialização, produção; Fortalecimento da marca; Diversificação dos mercados; Melhoria da qualidade intrínseca dos produtos através da melhoria da qualidade da matéria-prima e do processo de produção; Incremento do nível de serviços prestados aos clientes, tais como agilidade e flexibilidade no atendimento de pedidos; Formação de consórcios e parcerias entre fabricantes e fornecedores de componentes de forma a baixar custos de desenvolvimento e distribuição de produtos; e preocupação com a proteção do meio-ambiente no processo de produção e criação da imagem de produtos ambientalmente corretos.

#### 4.4. PESQUISAS NACIONAIS NO SETOR DE CALÇADOS

A indústria nacional de calçados contribui com uma parcela significativa das atividades de manufatura no país, isso considerando sua capacidade de produção, exportação, arranjos industriais e geração de empregos, favorecendo assim, o desdobramento de diversas linhas de pesquisas em sua indústria por todo território nacional.

Esta seção apresenta um breve levantamento mostrando parte do panorama da pesquisa, no âmbito nacional, envolvendo a indústria de calçados no Brasil.

Este levantamento não se trata de uma revisão bibliográfica, mas sim de uma amostra compilada de obras focadas na indústria nacional de calçados sobre os principais temas abordados em pesquisas publicadas e os locais onde estas pesquisas foram aplicadas.

O levantamento aqui proposto foi feito a partir do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foram consideradas somente as publicações nacionais uma vez que a intenção aqui é mostrar o panorama da pesquisa na indústria calçadista do Brasil.

O portal da CAPES é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica

internacional.

O portal conta com um acervo de mais de 38 mil títulos com texto completo, 123 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual.

O portal de periódicos da CAPES atende às demandas dos setores acadêmico, produtivo e governamental e propicia o aumento da produção científica nacional e o crescimento da inserção científica brasileira no exterior.

É, portanto, uma ferramenta fundamental às atribuições da CAPES de fomento, avaliação e regulação dos cursos de pós-graduação e desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil.

Vale lembrar que o portal de periódicos da CAPES não abrange toda a publicação disponível sobre a indústria calçadista no Brasil na sua totalidade, mas uma parte significativa dela, o suficiente para que se possam enxergar aqui os principais focos da pesquisa nacional nesse setor (CAPES, 2016).

Assim, o levantamento feito aqui abrange o tema estratégia na indústria de calçados e conseguiu classificar 164 trabalhos. Também foram identificados 05 trabalhos repetidos na busca, os quais foram descartados, restando 159 trabalhos.

A partir deste levantamento foi proposto um padrão de classificação baseado em duas dimensões: Tema central do trabalho; e Local da aplicação da pesquisa.

Para se definir os temas centrais dos trabalhos e assim construir uma possível classificação foram analisados os títulos e os resumos de cada obra. A partir desta análise foram identificadas 27 temáticas, conforme pode ser visto na Tabela 5.

**Tabela 5** - Temas centrais de trabalhos publicados.

<b>a) Temas centrais dos trabalhos publicados</b>	<b>Quantidade de trabalhos</b>
01. Competitividade	05
02. Economia	03
03. Empreendedorismo	03
04. Estratégia Competitiva / Produção	08
05. Estrutura e Competitividade	19
06. Exportação	01
07. Gestão Ambiental	05
08. Gestão de Pessoas	02
09. Gestão da Produção	39
10. Gestão da Qualidade	01
11. Gestão da Tecnologia	01
12. Gestão de Custos	02
13. Gestão de Projetos	01
14. Gestão de Suprimentos	05
15. Gestão do Conhecimento	03
16. Gestão do Desempenho	02
17. Inovação	02
18. Internacionalização	06
19. Manufatura Enxuta	01
20. Liderança	01
21. Organização do Trabalho	21
22. Outras áreas	22
23. <i>Outsourcing</i>	01
24. Pesquisa Operacional	01
25. Rede de Valor	02
26. Responsabilidade Social	01
27. Segurança do Trabalho	01

Fonte: Capes (2016).

O levantamento efetuado no portal de pesquisas da Capes foi feito a partir das palavras chaves combinadas %estratégia indústria calçados+, %indústria calçados+ e %setor calçadista+, a fim de se promover uma busca ampla.

Dentre os trabalhos encontrados os temas mais abordados identificados foram Gestão da Produção, seguido do tema Organização do Trabalho e do tema Estrutura e Competitividade.

O tema Estratégia Competitiva e de Produção apareceu em oito dos trabalhos encontrados na busca feita por meio do portal de periódicos da Capes.

Para a maior parte dos trabalhos foi possível identificar também as regiões onde as pesquisas foram realizadas, embora alguns trabalhos omitiam essa informação e outros apenas informavam que a pesquisa era no âmbito nacional.

Embora publicados no Brasil, alguns trabalhos remetiam-se a dados da China e Portugal. Todavia, a maior parte da pesquisa nas demais publicações pôde ser

classificada em 16 regiões distintas, conforme pode ser visto na Tabela 6.

**Tabela 6** - Locais de realização das pesquisas publicadas.

<b>b) Locais de Realização das Pesquisas</b>	<b>Quantidade de trabalhos</b>
1. Bahia	01
2. Birigui (SP)	03
3. Ceará (Sobral, Cariri e outros)	08
4. China	02
5. Franca (SP)	23
6. Goiás - Ceres	01
7. Minas Gerais	03
8. Outros (Nacional)	20
9. Não informado	38
10. Nova Serrana (MG)	03
11. Paraíba	02
12. Portugal	05
13. Santa Catarina	02
14. São Paulo	04
15. Vale do Rio dos Sinos (RS)	17
16. Rio Grande do Sul (outros)	27

Fonte: Capes (2016).

Dentre os trabalhos encontrados, as regiões que mais apareceram como local do objeto de estudo foram o estado do Rio Grande do Sul em geral, o polo industrial do Vale do Rio dos Sinos (RS) especificamente e o polo industrial de Franca (SP).

O polo industrial da região de Birigui - SP, objeto de estudo também deste trabalho, apareceu em apenas três dos trabalhos encontrados na busca por meio do portal de periódicos da Capes.

Essa breve análise das abrangências da pesquisa na indústria nacional de calçados, a partir da base de pesquisa da Capes, possibilitou uma visão parcial, porém, panorâmica do estado da arte da literatura publicada referente ao setor calçadista.

A partir da classificação dos trabalhos encontrados pôde-se constatar uma desproporção significativa a despeito dos temas e locais de pesquisa.

No que se refere aos temas abordados, basicamente 50% dos trabalhos encontrados desdobraram-se sobre o estudo da Gestão da produção, Competitividade e Organização do trabalho. Os demais temas remanescentes apareceram distribuídos.

Já no tocante ao local de aplicação das pesquisas de campo, as regiões de

Franca (SP) e Rio Grande do Sul (RS) corresponderam a 42% das pesquisas encontradas nesse levantamento.

Cabe enfatizar que, referente ao polo industrial de Birigui, foram encontrados apenas três publicações.

Na primeira publicação, Rizzo (2004) propôs um estudo para avaliar o comportamento da indústria calçadista de Birigui e o mercado de trabalho desse segmento. No segundo trabalho, Cicero (2011) desenvolveu uma pesquisa para analisar as particularidades do processo de reestruturação produtiva na indústria de calçados do município de Birigui. Barbosa et al. (2012) conduziram um terceiro estudo para análise da percepção do comportamento socialmente responsável por parte dos empresários daquele polo industrial.

Não foi encontrado, a partir deste levantamento, nenhum trabalho que tivesse a mesma abordagem de pesquisa proposta neste estudo, direcionado para a indústria de calçados infantis de Birigui, o que conserva a originalidade desta pesquisa.

## 5. MÉTODO DE PESQUISA

Não se pretende neste capítulo realizar uma revisão de literatura sobre metodologia científica, mas apenas apresentar as principais considerações acerca do método adotado neste trabalho.

Foram utilizadas para a revisão de literatura algumas das principais bases de pesquisa disponíveis *on-line*, tais como, o Portal de Periódicos da Capes, o Scopus, o ScienceDirect, o SciELO, além das bases de anais de congressos como o ENEGEP e o SIMPEP, e, ainda, de algumas bibliotecas virtuais.

No que se refere à abordagem de pesquisa adotada optou-se por uma abordagem combinada quali-quantitativa (CRESWELL e CLARK, 2006).

O procedimento de pesquisa utilizado na primeira parte do trabalho foi uma pesquisa de avaliação, também conhecida como *survey*, que consistiu no levantamento quantitativo das empresas participantes e seus perfis estratégicos, possibilitando um levantamento percentual e a classificação dos grupos estratégicos a partir da identificação das prioridades competitivas das empresas.

A segunda parte da pesquisa consistiu na escolha de uma empresa do grupo estratégico que adota a estratégia genérica de liderança em custo e de três de seus principais fornecedores para a condução de um estudo de caso. O intuito desse estudo foi o de confirmar e aprofundar a discussão sobre o foco estratégico das empresas e de coletar evidências para a discussão do posicionamento estratégico dessas empresas.

Segundo Freitas et al. (2000), os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (*survey*, experimento etc) ou qualitativos (estudo de caso, *focus group* etc), devendo sua escolha estar associada aos objetivos da pesquisa.

No caso deste trabalho adotou-se uma abordagem mista, portanto, quali-quantitativa, sendo o estudo de caso aplicado a partir da análise dos resultados do *survey*.

Jick (1979) chamou a combinação de métodos quantitativos e qualitativos de *triangulação*, fazendo referência a outros autores, com Campbell e Fiske (1959), que propuseram a denominação *validação convergente* ou *multimétodo*,

considerando essa prática.

A primeira parte deste estudo, portanto, foi conduzida por uma pesquisa do tipo *survey* que atingiu uma amostra de 30 empresas.

Estima-se que existam cerca de 300 empresas participantes da indústria de calçados infantis de Birigui (SINBI, 2016). Todavia a partir de um levantamento feito com essas empresas observou-se que aproximadamente 73% delas são empresas que produzem apenas componentes de calçados e fornecem para outras empresas.

No pólo foram identificadas aproximadamente 80 empresas essencialmente produtoras de calçados, as quais possuem um processo produtivo completo de fabricação de calçado. Esse montante definiu a população desta pesquisa.

A partir dessa população, as empresas foram contatadas até que atingiu 30 participantes, sendo essa uma amostra significativa.

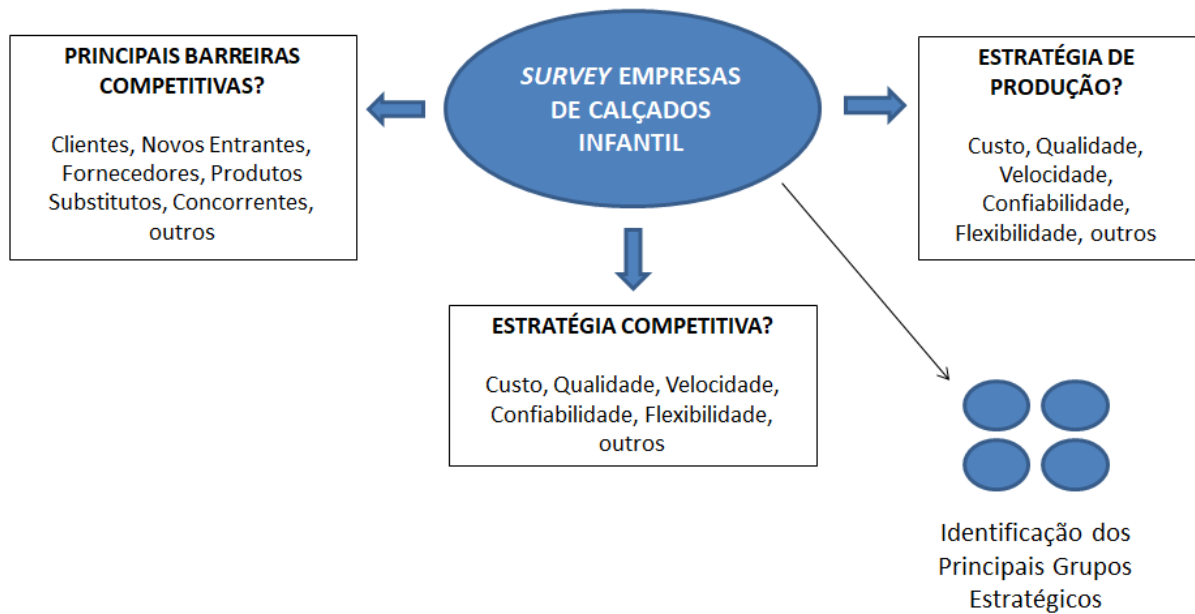
A pesquisa *survey* é pertinente quando se pretende investigar o quê, porquê, como ou quando se dá determinada situação. A pesquisa dá-se no momento presente ou recente e trata situações reais do ambiente (FREITAS et al., 2000).

Quanto ao propósito, esta *survey* classifica-se como exploratória. Pesquisas exploratórias são aplicada em estágios iniciais dos estudos e com o objetivo de adquirir uma visão inicial do tema, conforme sugerem alguns autores (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993; MIGUEL; HO, 2010).

Assim, na primeira parte da pesquisa fez-se um levantamento nas empresas da indústria calçadista de Birigui, para identificar suas estratégias competitivas e de produção, e, assim, mapear os principais grupos estratégicos existentes.

Na Figura 11 mostra-se o esquema de pesquisa usado na primeira fase deste trabalho.

**Figura 11** - Esquema de pesquisa: parte 1 (Survey).



Fonte: Autoria própria.

Para identificação das estratégias de produção das empresas, algumas prioridades competitivas baseadas na literatura foram utilizadas para identificar o posicionamento estratégico das empresas (GARVIN, 1993; SLACK, 1993).

Também para a identificação das estratégias competitivas das empresas, os mesmos critérios competitivos propostos para identificação da estratégia de produção foram utilizados, uma vez que a literatura não determina critérios específicos para identificação das estratégias competitivas.

A segunda parte da pesquisa foi conduzida junto a uma empresa selecionada do grupo estratégico custo, por ser o grupo que mostrou maior relevância percentual, e três de seus principais fornecedores, a qual foi realizada por meio de um estudo de caso em profundidade.

O propósito de um estudo de caso em profundidade é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002).

De acordo com Freitas e Jabbour (2010), trata-se de um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem se esquecer da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), focalizando uma compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989) e caracterizando



um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

De acordo com Voss et al. (2002), há vários desafios na realização de estudos de casos: o tempo, os entrevistados, o cuidado para não se generalizar as conclusões a partir de um conjunto limitado de casos.

Apesar disso, os resultados do processo de pesquisa podem ser muito bons, através da triangulação com outros meios de pesquisa, e a validade pode ser aumentada ainda mais.

Miguel e Sousa (2012) destacam que o estudo de caso é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno, dentro de um contexto real e contemporâneo, por meio da análise aprofundada de um objeto.

Os autores sugerem ainda que, para a condução de um estudo de caso, deve-se: definir a estrutura teórico-conceitual; planejar o caso; conduzir o teste piloto sempre que possível; coletar e analisar os dados; e descrever os resultados.

Assim, a segunda parte deste estudo foi dedicada à realização de um estudo de caso que envolveu uma empresa selecionada (dentre os fabricantes de calçados) e três de seus principais fornecedores, com o intuito de confirmar o posicionamento estratégico da empresa fabricante de calçados e identificar evidências de alinhamento estratégico horizontal considerando suas prioridades competitivas.

Para fins de delimitação do estudo, no caso dessa pesquisa a observação das evidências de alinhamento estratégico horizontal se deu somente a montante da empresa focal, considerando para isso alguns fornecedores.

A Figura 12 mostra o esquema de pesquisa para segunda fase deste trabalho.

**Figura 12** - Esquema de pesquisa: parte 2 (Estudo de caso).



Fonte: Autoria própria.

As técnicas de pesquisa e coleta de dados utilizados foram o questionário, para a realização da pesquisa *survey* (FREITAS et al., 2000), e a entrevista, para a condução do estudo de caso (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995).

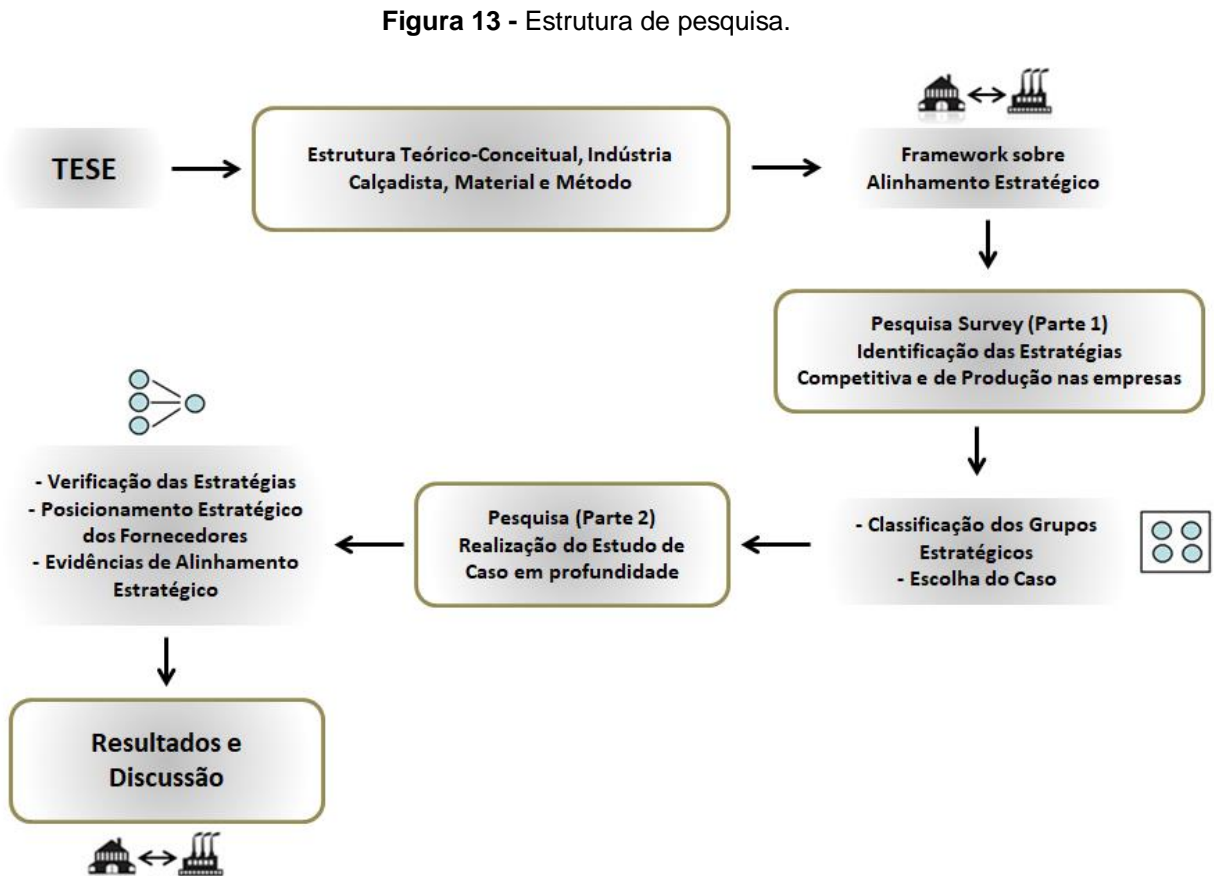
Em síntese, após a revisão de literatura e concepção do *framework* teórico, elaborado como referência para auxiliar o cumprimento do objetivo proposto neste trabalho, a pesquisa de campo se dividiu em duas fases práticas:

1º Fase - Na primeira fase, a partir da aplicação do método *survey*, um questionário de pesquisa (Apêndice A) foi submetido a 30 empresas que fazem parte do APL de calçados de Birigui. A partir dos resultados obtidos foi possível classificar as empresas de acordo com seus grupos estratégicos. Após esta estratificação, foi feita a escolha de uma empresa para condução do estudo de caso. A empresa foi escolhida a partir do grupo estratégico de liderança em custos, pois esse foi o grupo mais numeroso entre os grupos identificados.

2º Fase - Na segunda fase foi realizado um estudo de caso. Por meio de entrevistas (Apêndice B), a empresa focal (fabricante de calçados) selecionada e três de seus fornecedores foram investigados com o intuito de se ratificar o posicionamento estratégico da empresa focal, de se identificar o posicionamento estratégico de seus fornecedores e, ainda, de se discutir as evidências de alinhamentos vertical e horizontal da empresa selecionada. Assim, nesta investigação foi possível discutir, com base no levantamento de dados, os

posicionamentos estratégicos das empresas e, ainda, as evidências de (e possibilidades de) alinhamento estratégico encontradas na pesquisa.

A Figura 13 mostra uma visão geral da estrutura de pesquisa seguida neste trabalho.



Fonte: Autoria própria.

Após a construção do *framework* conceitual e a determinação do método de pesquisa foi possível a elaboração dos questionários utilizados na pesquisa mostrados nos apêndices do trabalho.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se neste capítulo os dados e resultados da pesquisa *survey*, realizada em trinta empresas, e também os dados e resultados de um estudo de caso realizado em uma empresa do grupo estratégico liderança em custo, envolvendo três de seus principais fornecedores, no APL de calçados infantis de Birigui.

Conforme disponibilizado pelo Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SINBI), as empresas participantes deste estudo foram selecionadas e informadas sobre a pesquisa.

Na amostra para a pesquisa *survey* foram selecionadas apenas empresas produtoras de calçados, considerando a concordância dessas em participarem do estudo.

Nas empresas, a pesquisa foi direcionada a profissionais envolvidos com a gestão estratégica da produção, em condições de responder com maior propriedade e clareza às questões pertinentes à estratégia da empresa.

Assim, a primeira parte da pesquisa, ilustrada na Figura 11, deu-se por meio de uma pesquisa *survey* em trinta empresas selecionadas.

A pesquisa *survey* aplicada seguiu o roteiro disposto no Apêndice A.

Esta primeira parte da pesquisa permitiu uma abordagem quantitativa dessa amostra de empresas selecionadas da indústria de calçados de Birigui.

A partir dos dados levantados foi possível executar as seguintes tarefas:

- a) Mapear o perfil organizacional das empresas participantes;
- b) Determinar as principais forças competitivas dessas empresas;
- c) Determinar o posicionamento estratégico dessas empresas;
- d) Identificar os principais critérios associados à estratégia competitiva;
- e) Fazer a classificação dos grupos estratégicos.

## 6.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO

Trinta empresas foram contatadas com sucesso para execução da primeira parte da pesquisa.

Os resultados a priori mostram o perfil geral dessas empresas, as quais na sua maioria são empresas de pequeno e médio porte, embora algumas se destaquem por terem uma infraestrutura e capacidade de produção acima da média da indústria local.

Porém, no geral, as empresas operam com apenas uma unidade de produção, mantendo uma capacidade de produção entre 4.000 e 250.000 pares de calçados por mês, algumas delas atendendo também ao mercado internacional.

O tempo de existência dessas empresas varia entre 03 e 30 anos em funcionamento, e elas possuem números muito distintos de funcionários operando em diversas áreas organizacionais, todavia muitas delas operem com menos de 50 funcionários.

A Tabela 7 mostra a síntese dos dados referentes ao perfil organizacional dessas empresas.

**Tabela 7** - Perfil organizacional das empresas.

<b>Empresas</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Unidades</b>	<b>Produção Mensal</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Número de Fornecedores (diretos)</b>	<b>Exportação</b>
Empresa 1	04	1	6.000	10	08	Não
Empresa 2	15	1	10.000	12	30	Não
Empresa 3	16	1	17.000	35	30	Não
Empresa 4	24	1	36.000	120	45	Sim
Empresa 5	03	1	10.000	15	30	Não
Empresa 6	03	1	12.000	07	100	Não
Empresa 7	21	1	8.000	20	20	Não
Empresa 8	03	1	12.000	04	25	Não
Empresa 9	26	2	60.000	320	50	Sim
Empresa 10	29	1	10.000	15	30	Não
Empresa 11	13	1	8.000	20	30	Não
Empresa 12	06	1	22.000	50	40	Sim

Continua...

<b>Empresas</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Unidades</b>	<b>Produção Mensal</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Número de Fornecedores (diretos)</b>	<b>Exportação</b>
Empresa 13	04	1	10.000	20	15	Sim
Empresa 14	22	1	6.000	17	30	Não
Empresa 15	21	1	30.000	130	30	Sim
Empresa 16	20	1	4.000	04	10	Não
Empresa 17	25	1	4.500	19	15	Não
Empresa 18	29	1	24.000	55	50	Sim
Empresa 19	16	1	10.000	25	30	Não
Empresa 20	08	1	25.000	35	20	Não
Empresa 21	06	1	60.000	274	100	Sim
Empresa 22	10	1	14.000	35	30	Não
Empresa 23	11	1	12.000	20	30	Não
Empresa 24	10	1	35.000	69	05	Sim
Empresa 25	16	1	36.000	100	50	Sim
Empresa 26	12	1	18.000	50	50	Sim
Empresa 27	28	3	30.000	78	50	Sim
Empresa 28	03	1	4.000	06	15	Não
Empresa 29	25	1	4.000	08	15	Não
Empresa 30	30	1	250.000	2500	180	Sim

Fonte: Autoria própria.

O levantamento permitiu também a identificação das principais forças competitivas e dos principais critérios competitivos adotados por essas empresas.

A Tabela 8 sintetiza os dados referentes à identificação do posicionamento estratégico dessas empresas, onde é possível observar as principais forças competitivas apontadas, além das prioridades competitivas adotadas por essas empresas para implementação de suas estratégias competitivas e de produção.

**Tabela 8** - Síntese do posicionamento estratégico das empresas.

1. Principais forças competitivas			2. Critérios para estratégia Competitiva			3. Prioridades para estratégia de Produção		
	Qtde	%		Qtde	%		Qtde	%
Concorrentes	16	53%	Custos	15	50%	Custos	12	40%
Clientes	5	17%	Qualidade	12	40%	Qualidade	16	53%
Novos entrantes	3	10%	Flexibilidade	3	10%	Flexibilidade	1	3%
Fornecedores	4	13%	Velocidade	0	0%	Velocidade	1	3%
Produtos Substitutos	0	0%	Confiabilidade	0	0%	Confiabilidade	0	0%
Legislação/Impostos*	2	7%	Serviço	0	0%	Serviço	0	0%
			Inovação	0	0%	Inovação	0	0%
Total	30	100%	Total	30	100%	Total	30	100%

\* Esse indicador não estava previsto no roteiro de pesquisa, porém, apareceu durante uma das entrevistas.

Fonte: Autoria própria.

A seguir serão discutidos em detalhes os elementos identificados na Tabela 8.

## 6.2. PRINCIPAIS FORÇAS COMPETITIVAS

Os indicadores sugeridos para facilitar a identificação das forças competitivas nessa indústria foram baseados em Porter (1986).

A Figura 14 mostra as principais forças competitivas identificadas junto às empresas da indústria de calçados na região, segundo os entrevistados.

É possível observar que 53% das empresas afirmaram que a principal força competitiva para o negócio de calçados infantis são os concorrentes (Item 1, Tabela 8).

Segundo os entrevistados, os concorrentes assumem essa posição de destaque principalmente em função da alta competição regional, o que promove a prática de baixos preços e também gera abundância de ofertas.

Em alguns casos, o compartilhamento dos mesmos fornecedores entre empresas concorrentes, devido ao aglomerado industrial regional, também dificulta a diferenciação de matérias-primas e serviços.

Outros 13% das empresas afirmaram que a principal força competitiva remete-se aos fornecedores, principalmente em função desses fornecedores terem de se ajustar às demandas e aos cronogramas distintos dos produtores de calçados,

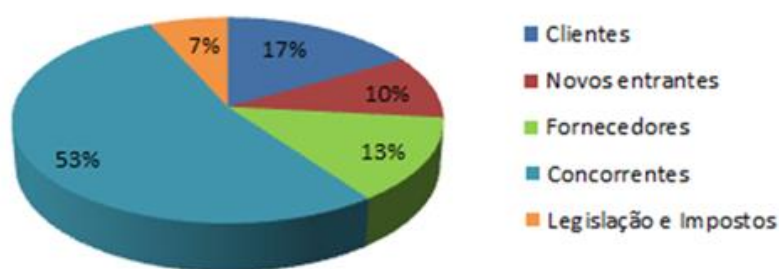
uma vez que essas demandas na indústria local são muito variadas em termos de volume e *mix* de produção.

Novos entrantes correspondem a 10% das opiniões sobre forças competitivas, uma vez que podem aumentar a concorrência, enquanto outros 17% das empresas afirmaram serem os clientes a principal força competitiva, principalmente em função de suas expectativas junto ao setor.

Duas empresas apenas afirmaram que as principais dificuldades que enfrentam estão relacionadas principalmente a tributos e altos impostos os quais essa indústria está sujeita.

Produtos substitutos não foram mencionados na pesquisa.

**Figura 14** - Principais forças competitivas.



Fonte: Autoria própria.

O gráfico mostrado na Figura 14 considera apenas a força competitiva mais importante de acordo com as empresas entrevistadas na pesquisa.

### 6.3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO

A Figura 15 mostra o posicionamento estratégico das empresas participantes da pesquisa, a partir da identificação das prioridades competitivas associadas às suas estratégias competitivas.

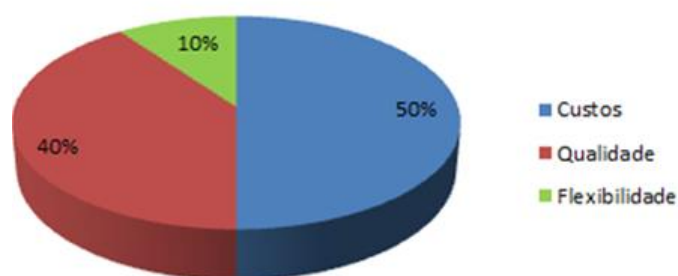


É possível observar que 50% das empresas afirmaram que o foco de sua estratégia no mercado de calçados infantis baseia-se na redução de custos (Item 2, Tabela 8).

Outros 40% das empresas revelaram competir posicionando-se na indústria priorizando a qualidade.

Os outros 10% das empresas pesquisadas afirmaram optar por uma estratégia baseado no critério flexibilidade, principalmente considerando a diversificação de modelos, segundo os entrevistados.

**Figura 15** - Critérios para estratégias competitivas.



Fonte: Autoria própria.

O gráfico mostrado na Figura 15 considera apenas o critério competitivo mais importante de acordo com as empresas entrevistadas na pesquisa.

Os dados mostrados até aqui indicam que as empresas pesquisadas, situada no polo de Birigui, não divergem demasiadamente no foco de suas prioridades competitivas, concentrando-se apenas em três critérios: custo, qualidade, flexibilidade.

Assim, observou-se que essas empresas, especializadas no mercado de calçados infantis, apresentam estratégias competitivas baseadas principalmente na liderança em custo e diferenciação.

Porém, aquelas que utilizam a estratégia genérica baseada em diferenciação adotam dois focos distintos. Algumas empresas focam na qualidade, enquanto outras empresas focam na flexibilidade (PORTER, 1999).

#### 6.4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO

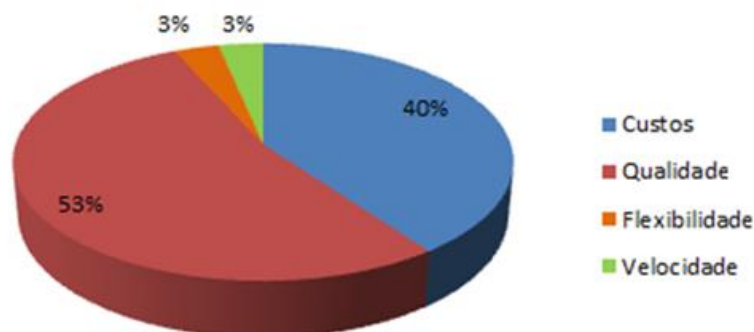
Na Figura 16 é possível observar as principais prioridades estratégicas adotadas pelas empresas dessa indústria e supostamente implementadas em suas estratégias de produção.

Quanto à estratégia de produção, é possível observar que 53% das empresas adotam como prioridade o critério qualidade, como o foco da produção em processos e produtos manufaturados (Item 3, Tabela 8).

Outros 40% das empresas afirmaram adotar como prioridade estratégica de produção o fator custo, evidentemente visando a sua redução.

Apenas 3% das empresas pesquisadas destacaram o critério flexibilidade como prioridade para estratégia de produção, enquanto outros 3% adotaram como prioridade o critério velocidade, para o desdobramento dos processos produtivos.

**Figura 16** - Prioridades competitivas de produção.



Fonte: Autoria própria.

O gráfico mostrado na Figura 16 considera apenas a prioridade competitiva de produção mais importante de acordo com as empresas entrevistadas na pesquisa.

De modo geral, as prioridades de produção mantiveram-se similares às prioridades competitivas, embora, isso não signifique necessariamente que exista alinhamento estratégico vertical nessas empresas.

## 6.5. PADRÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

A Tabela 9 mostra a síntese dos dados referentes aos critérios competitivos e prioridades competitivas de produção indicadas pelas empresas como foco de suas estratégias competitivas e de produção.

**Tabela 9** - Critérios competitivos e prioridades de produção.

<b>Empresas</b>	<b>Critérios para estratégia competitiva</b>	<b>Prioridades para estratégia de produção</b>
Empresa 1	Custo	Custo
Empresa 2	Custo	Custo
Empresa 3	Custo	Custo
Empresa 4	Custo	Custo
Empresa 5	Custo	Custo
Empresa 6	Custo	Custo
Empresa 7	Custo	Custo
Empresa 8	Custo	Custo
Empresa 9	Custo	Custo
Empresa 10	Custo	Qualidade
Empresa 11	Custo	Qualidade
Empresa 12	Custo	Qualidade
Empresa 13	Custo	Qualidade
Empresa 14	Custo	Qualidade
Empresa 15	Custo	Qualidade
Empresa 16	Flexibilidade	Custo
Empresa 17	Flexibilidade	Custo
Empresa 18	Flexibilidade	Velocidade
Empresa 19	Qualidade	Custo
Empresa 20	Qualidade	Flexibilidade
Empresa 21	Qualidade	Qualidade
Empresa 22	Qualidade	Qualidade
Empresa 23	Qualidade	Qualidade
Empresa 24	Qualidade	Qualidade
Empresa 25	Qualidade	Qualidade
Empresa 26	Qualidade	Qualidade
Empresa 27	Qualidade	Qualidade
Empresa 28	Qualidade	Qualidade
Empresa 29	Qualidade	Qualidade
Empresa 30	Qualidade	Qualidade

Fonte: Autoria própria.

A partir desses dados é possível observar e identificar uma variedade de posicionamentos adotados pelas empresas da indústria de calçados infantis de Birigui.

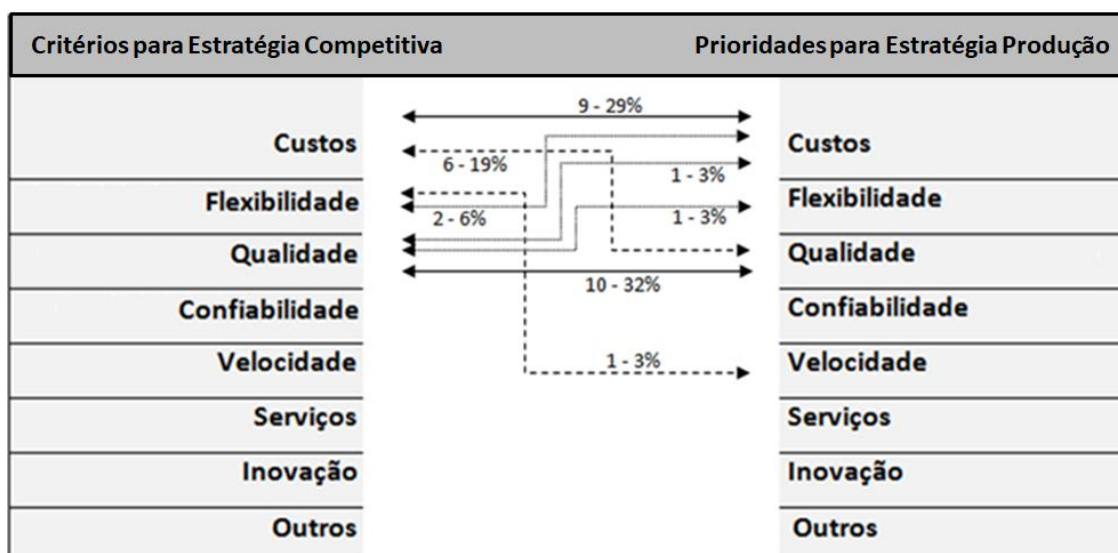
Em primeira análise, os dados apontam para alguns indícios e também para algumas discrepâncias no que se refere a possíveis evidências de alinhamento estratégico vertical, quando comparados os focos das estratégias competitivas e de produção dessas empresas.

Em alguns casos, as prioridades nas estratégias de produção são distintas dos critérios das estratégias competitivas.

Vale lembrar, nesse ponto, que embora a definição de alinhamento estratégico vertical geralmente remete-se à adoção da mesma prioridade competitiva para ambas as estratégias, deve-se admitir que prioridades competitivas distintas também podem constituir elementos de uma estratégia consistente.

Nesse sentido, na Figura 17 mostram-se as variações encontradas nessas empresas em termos de alinhamento estratégico vertical, considerando os critérios definidos para estratégia competitiva e as prioridades de produção nessas empresas.

**Figura 17** - Alinhamento entre critérios e prioridades competitivas.



Fonte: Autoria própria.

Os dados mostrados na Figura 17 mostram a quantidade de empresas seguido do percentual que elas representam na amostra. As linhas nas setas estão diferenciadas somente para fins de clareza visual.

De acordo com os dados, 29% das empresas apresentam-se supostamente alinhadas verticalmente a partir da priorização do mesmo critério custo em ambas às abordagens estratégicas.

Outros 32% das empresas também apresentam indícios de alinhamento vertical a partir da priorização do mesmo critério qualidade, tanto na definição da estratégia competitiva quanto na operacionalização da estratégia de produção.

Por outro lado, 19% das empresas apresentam divergências na definição de seus critérios estratégicos, uma vez que priorizam custo na visão estratégica competitiva e focam qualidade na operacionalização estratégica da produção.

Por meio do estudo de caso será possível saber se isso de fato representa um *trade-off*, ou ainda signifique que, nesse momento, a prioridade de produção seja qualidade justamente para atender à estratégia competitiva de redução de custos.

Para as demais empresas, que representam aproximadamente 20% da amostra pesquisada, percebe-se a adoção de critérios distintos o que sugere divergência focal entre alguns critérios competitivos priorizados para a estratégia competitiva, os quais diferem das prioridades escolhidas para a estratégia de produção.

É importante destacar nessa perspectiva que, embora a análise dos critérios priorizados para as estratégias competitivas e de produção dessas empresas apresentem alguma divergência focal, isso não necessariamente aponta para a existência de desalinhamento estratégico.

Será necessário um estudo de caso em profundidade para uma melhor compreensão deste cenário.

## 6.6. CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

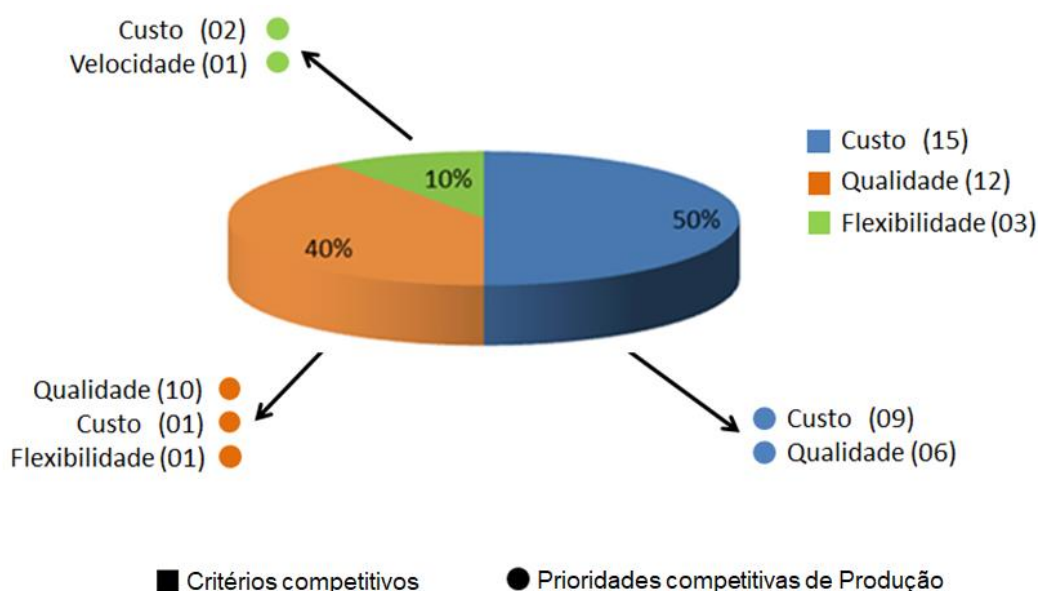
Conforme o esquema de pesquisa mostrado na figura 11, é ainda parte dos objetivos desta primeira etapa da pesquisa *survey* proceder à classificação das empresas analisadas, considerando o posicionamento estratégico adotado por essas empresas no polo industrial.

Para esse objetivo serão considerados os dados disponibilizados na Figura 17, uma vez que por meio deles será possível fazer esse mapeamento estratégico.

A partir dos critérios associados às estratégias competitivas dessas empresas foi possível classificá-las em três grupos estratégicos, sendo esses os grupos: Custo, Qualidade e Flexibilidade.

Todavia, além da classificação desses grupos estratégicos baseados na estratégia competitiva, é possível também contemplar uma subclassificação com foco nas estratégias de produção, conforme mostra a Figura 18.

**Figura 18** - Caracterização dos grupos estratégicos.



Fonte: Autoria própria.

Foi possível caracterizar os grupos de acordo com Porter (1999). O posicionamento das empresas se divide basicamente entre custo e diferenciação.

Todavia, aquelas que se posicionam por diferenciação, assim o fazem optando por qualidade ou flexibilidade.

É possível observar na Figura 18 que no grupo custo formado por 15 empresas, se encontram dois subgrupos, dos quais 09 empresas adotam estratégia de produção orientada para custo e 06 empresas adotam estratégia de produção orientada para qualidade.

No grupo estratégico de liderança em diferenciação com foco na qualidade formado por 12 empresas, pode-se observar a existência de outros 03 subgrupos dos quais 10 empresas adotam estratégia de produção orientada para qualidade, além de 01 empresa que adota estratégia de produção orientada para custo, e, ainda outra empresa que adota estratégia de produção orientada para flexibilidade.

Por sua vez, no grupo estratégico de liderança em diferenciação com foco na flexibilidade composto por 03 empresas, pode-se observar a existência de outros 02 subgrupos compostos por 02 empresas que adotam estratégia de produção orientada para custo e 01 empresa que adota estratégia de produção orientada para o critério de produção velocidade.

Vale destacar que, de acordo com os entrevistados, para essas empresas o posicionamento estratégico baseado em flexibilidade implica volumes de produção variados e variedade de mix de produtos.

A partir da classificação dessas empresas em grupos estratégicos foi possível a condução da segunda parte desta pesquisa a qual consiste na aplicação de um estudo de caso em profundidade em uma dessas empresas.

A aplicação do estudo de caso será útil para a identificação de evidências de alinhamento estratégico vertical e horizontal na empresa selecionada, a partir de uma investigação das prioridades competitivas adotados por essa empresa e também por seus principais fornecedores.

Para a segunda parte desta pesquisa foi selecionado para o estudo de caso uma empresa do grupo custo e subgrupo qualidade, basicamente por essa relação caracterizar um típico *trade-off*.

## 6.7. ESTUDO DE CASO

A segunda parte desta pesquisa, ilustrada na Figura 12, se deu por meio da realização de um estudo de caso em profundidade em uma empresa selecionada do grupo custo.

Esta etapa da pesquisa permitiu uma abordagem qualitativa quanto aos posicionamentos estratégicos dessa empresa e de seus principais fornecedores.

A partir dos dados levantados foi possível executar as seguintes tarefas:

- a) Confirmar o posicionamento estratégico da empresa focal;
- b) Identificar os critérios utilizados para as estratégias competitivas de seus principais fornecedores;
- c) Identificar mecanismos que favoreçam o alinhamento estratégico vertical na empresa;
- d) Identificar mecanismos que favoreçam o alinhamento estratégico horizontal entre a empresa e seus fornecedores;
- e) Identificar as principais dificuldades para implementação do alinhamento estratégico nessa empresa;

Uma empresa do grupo custo foi escolhida para a realização do estudo de caso porque o critério custo foi o critério competitivo predominante para composição dos grupos estratégicos durante a identificação das estratégias competitivas na pesquisa *survey*.

Para fins de pesquisa a empresa selecionada foi denominada empresa focal. A empresa focal foi selecionada considerando principalmente seu porte empresarial, relativamente grande quando comparado à maioria das empresas do APL, o que supostamente aumentaria a probabilidade da existência de práticas gerenciais voltadas para estratégia, além da facilidade de acesso a fábrica.

Por se tratar de uma pesquisa sobre estratégia, a empresa focal solicitou sigilo quanto à divulgação de sua identidade, porém, concordou em colaborar e também indicar três de seus principais fornecedores de matéria prima, proporcionando que os mesmos fossem contatados para o desdobramento desse estudo de caso.



### **6.7.1. Perfil Estratégico da Empresa Focal**

A empresa pesquisada possui seis anos de existência. Nos primeiros anos chegou a operar com até cinco unidades distintas, porém, nesse último decidiu concentrar todo seu processo produtivo em uma única unidade.

Essa decisão exigiu esforços gerenciais e um plano estratégico logístico para migração e readequação do *layout* produtivo.

A empresa possui um portfólio de aproximadamente 290 itens variados em seu *mix* de produção e conta com 274 funcionários distribuídos em seus diversos setores.

Atualmente a empresa possui cerca de 100 fornecedores de insumos e matérias primas utilizadas em seu processo de produção, o que gera em torno de 60 mil pares de calçados por mês, sendo 5% deste volume dedicado à exportação.

Embora possua um alto volume de produção, foi observado que a empresa se caracteriza por um processo intensivo em mão de obra e por pouca tecnologia aplicada em termos de otimização de processo produtivo. Equipamentos tradicionais no processo produtivo de calçados são utilizados, tais como máquinas de corte, prensas, balancim etc.

### **6.7.2. Estratégia Competitiva da Empresa Focal**

Referente à estratégia competitiva da empresa, o roteiro utilizado para a entrevista está disposto no Apêndice B.

A empresa pesquisada concentra sua produção no calçado infantil, o que é uma característica do polo industrial de Birigui. Ela distribui sua produção por todo território nacional, principalmente por meio de seu mercado atacadista, o qual utiliza principalmente o e-commerce, além de dedicar parte de sua produção a um cliente de marca específica diferente da sua marca própria.

A empresa mantém quatro linhas de produtos, cada uma utilizando um tipo de

matéria prima diferente, sendo essas o couro, o sintético, o injetado e o tecido.

Os modelos de calçados infantis são diversos, masculinos e femininos, e variam entre chinelos, sandálias, babuches, tênis, sapatos e botas.

A faixa de preços de venda para o atacado, na ocasião, varia de R\$ 15,00 a R\$ 38,00 o par produzido. A empresa não possui loja da fábrica.

Seus principais concorrentes são outras empresas do próprio Arranjo Produtivo Local (APL).

O Quadro 8 mostra uma síntese dos principais aspectos relacionados.

**Quadro 8 - Dados sobre a estratégia competitiva da empresa focal.**

<b>Estratégia competitiva da empresa focal - Grupo Custo</b>	
<b>Em que região de mercado atua?</b>	Em todo Brasil
<b>Tipo de Calçados?</b>	Infantil
<b>Linha de produtos?</b>	4 linhas (couro, sintético, injetados, tecido)
<b>Faixa de preço?</b>	R\$ 15,00 a R\$ 38,00 o par
<b>Principais clientes?</b>	Varejistas (e-commerce, Netshoes, Zattini, Badboy)
<b>Possui loja própria?</b>	Não (Já possuiu)
<b>Subcontratação?</b>	Sim (15% do volume de produção para Badboy)
<b>Principais concorrentes?</b>	Dois grandes empresas da região (não revelado)

Fonte: Autoria própria.

A empresa possui uma grande planta instalada no polo industrial de Birigui que possibilita fabricar um alto volume de produção quando comparado com outras empresas do setor (Tabela 7).

A empresa investe na divulgação de sua marca no mercado e mantém 85% do volume total produzido dedicado à própria marca. Os outros 15% da produção são contratados e destinados à outra marca de mercado que a empresa atende.

De acordo com o entrevistado, o que também diferencia a empresa de seus concorrentes é a sua flexibilidade. Flexibilidade no sentido de manter níveis de produção estáveis mesmo quando parte de sua capacidade instalada esteja parada.

Essa flexibilidade foi mostrada, em certa ocasião, quando a empresa juntou cinco plantas em uma só, sem interromper seu processo de produção, mantendo

assim seus níveis de produção estáveis.

Referente ao foco estratégico da empresa, os critérios competitivos propostos para identificação da estratégia competitiva foram adotados como referência os mesmos referentes à produção propostos por Garvin (1993) e Slack (1993), uma vez que a literatura não propõe padrões para critérios competitivos.

Em termos de priorização, a empresa elegeu a seguinte sequência de critérios competitivos como sendo os mais importantes para sua estratégia competitiva: 1º Custo; 2º Qualidade; 3º Flexibilidade; 4º Confiabilidade de entregas; 5º Inovação; 6º Serviços; e 7º Velocidade.

A empresa afirmou que a estratégia competitiva adotada por ela prioriza a redução de custos (grupo no qual ela foi classificada). Esse posicionamento fica evidente quando são observados os esforços da empresa no sentido de se reduzir custos por meio das práticas operacionais adotadas por essa empresa.

Nesse sentido, considerando as estratégias genéricas de Porter (1999), a estratégia dessa empresa pode ser classificada como sendo de foco em calçados infantis, priorizando a liderança em custos.

Segundo a empresa, o fator custos tem se destacado como determinante para a competitividade e para a disputa por mercados no setor de calçados infantis, uma vez que a redução de custos pode refletir diretamente no potencial de ofertas, podendo favorecer a efetivação das vendas, considerando o posicionamento estratégico da empresa.

As empresas geralmente tentam reduzir seus custos sem comprometer a qualidade do calçado, pois os clientes optam sempre que possível pelas melhores ofertas associadas à melhor qualidade.

Portanto, a recente mudança estrutural nessa empresa, envolvendo a centralização de suas plantas, segundo a empresa trouxe agilidade logística para o processo produtivo e favoreceu a redução de custos a partir da simplificação dos processos, o que significa que essa decisão está ajudando a estratégia competitiva da empresa.

Considerando as escolas de pensamento estratégico propostas pela literatura, pode-se observar que essa empresa remete-se a escola de

posicionamento, considerando as demandas desse setor e, ainda, a escola ambiental considerando seu ambiente de negócios e sua indústria.

A empresa considera como sua principal força competitiva os concorrentes, os quais geralmente buscam a diminuição de seus preços de venda, pressionando assim às demais empresas do setor a se adequarem a essas ofertas.

### **6.7.3. Estratégia de Produção da Empresa Focal**

Referente à estratégia de produção da empresa, o roteiro utilizado para a entrevista também está disposto no Apêndice B.

Considerando a estratégia de produção dessa empresa, houve mudanças significativas na forma de atuação da empresa nos últimos anos, principalmente, referentes à integração do processo produtivo e sua concentração em um único local.

As principais mudanças ocorridas desde a integração das plantas estão associadas à readequação do *layout*, buscando redução de custos logísticos, otimização dos processos e agilidade na produção.

Basicamente a empresa juntou cinco plantas que existiam em locais geográficos diferentes em um único local.

Referente à estratégia de produção dessa empresa algumas prioridades competitivas, baseado na literatura, foram propostas para referenciar melhor o posicionamento da empresa (GARVIN, 1993; SLACK, 1993).

A empresa apontou as prioridades mais importantes para sua estratégia de produção, considerando a seguinte ordem: 1º Qualidade; 2º Custos; 3º Flexibilidade; 4º Inovação; 5º Serviços; 6º Confiabilidade de entregas; e 7º Velocidade.

Com relação à estratégia de produção, a empresa afirmou que adota como principal prioridade competitiva o critério qualidade.

A abordagem de produção baseada em qualidade, segundo a empresa, é um requisito fundamental para manter seus produtos no mercado, principalmente considerando ganhar espaço no mercado internacional.

A empresa admite que o mercado interno, em termos de demanda, não absorve toda sua produção, sendo as exportações a principal alternativa para garantir a desova da produção.

Comparando os critérios referentes à estratégia competitiva e as prioridades de produção apresentados pela empresa observou-se que, embora a mesma apresente uma divergência envolvendo os critérios custo e qualidade no desdobramento de suas estratégias, na prática esse aparente *trade-off* pode ser questionado, uma vez que o melhoramento da qualidade no processo de produção na empresa, ainda que demande algum investimento inicial, tem também o intuito de gerar redução de custos para a empresa.

Considerando as premissas do alinhamento estratégico vertical apresentado na Figura 8 e na Figura 9, é possível afirmar que essa empresa apresenta evidências de alinhamento estratégico vertical, pois mesmo que seu principal critério competitivo e sua principal prioridade competitiva possam divergir, considerando sua concepção e desdobramento, na prática eles cooperam de modo sinérgico para o mesmo objetivo estratégico organizacional, ou seja, a busca pela liderança em custos.

A empresa afirmou que essas prioridades estratégicas têm se mantido constantes nos últimos três anos.

#### **6.7.4. Programas e Sistemas de Gestão utilizados pela Empresa Focal**

Sabe-se sobre a importância de se conhecer os sistemas de gestão da produção disponíveis para as organizações, para que seja possível a implementação de ferramentas que possam auxiliar na execução das estratégias escolhidas.

A escolha dos sistemas de gestão da produção mais adequados para a empresa depende da análise de inúmeros fatores, tais como: os avanços tecnológicos, inovações, automação de processos, estratégias de mercado, expansões comerciais, globalização, mudanças nos padrões competitivos, relação com os clientes e fornecedores, entre outros.

Embora a gestão dos sistemas da produção tenha como objetivo geral

produzir bens de forma eficaz, sem desperdício de recursos e de maneira a agregar valor para a empresa, espera-se que, dentro do contexto de alinhamento estratégico, os métodos aplicados colaborem para o ajuste das operações em prol de resultados alinhados com os critérios estratégicos perseguidos pela empresa.

Neste estudo de caso, foram apresentados alguns sistemas de gestão, comumente encontrados na literatura sobre gestão da produção, com o intuito de se identificar as principais ferramentas estratégicas utilizadas pela empresa.

O Quadro 9 refere-se a essas práticas de produção e mostra os sistemas de gestão apresentados para empresa durante o estudo de caso e suas averiguações.

**Quadro 9 - Sistemas de gestão da produção da empresa focal.**

Item	Programas e sistemas de gestão	Explicação
1	<b><i>Just in time (JIT)</i></b>	Sim. A empresa mantém agendas de entregas de matérias primas junto aos seus principais fornecedores e opera com o mínimo de estoque local possível.
2	<b><i>Manufacturing Resources Planning (MRP)</i></b>	Sim. Ver item3.
3	<b><i>Enterprise Resources Planning (ERP)</i></b>	Sim. A empresa utiliza uma aplicação que integra os conceitos de MRP/ERP. A plataforma automatizada trata-se de um <i>software</i> de gestão industrial que oferece módulos de gestão comercial, compras/suprimentos, controle de estoque, PCP, gestão financeira, contábil e folha de pagamento.
4	<b>Teoria das restrições (OPT)</b>	Não, nunca foi adotado.
5	<b><i>Total Quality Management (TQM)</i></b>	Sim. Alguns princípios são aplicados, tais como: foco nas necessidades dos clientes; identificação de problemas críticos e prevenção.
6	<b>Controle Estatístico do Processo (CEP)</b>	Sim. Relatórios de produtividade são monitorados periodicamente a fim de se resolver eventuais problemas de qualidade. A inspeção do processo é aleatória e feita por amostragem, com coleta manual durante os processos produtivos.
7	<b><i>Total Productive Maintenance (TPM)</i></b>	Sim. Segundo a empresa os controles gerenciais na produção focam eliminar perdas, reduzir paradas e diminuir custos.
8	<b>Custeio Baseado em Atividades (ABC)</b>	Sim. Segundo a empresa o controle estatístico do processo permite o monitoramento e análise de custos de cada etapa do processo produtivo.
9	<b>Projeto Auxiliado por Computador (CAD)</b>	Sim. A empresa mantém uma seção de <i>designers</i> responsáveis pelos projetos e desenho industrial de cada modelo de calçado a ser produzido.

continua...

Item	Programas e sistemas de gestão	Explicação
10	<b>Electronic Data Interchange (EDI)</b>	Não, nunca foi adotado. Os pedidos de ressuprimentos são disparados principalmente por e-mail a partir dos relatórios de estoques da plataforma automatizada.
11	<b>Certificações de qualidade (ISO)</b>	Não, nunca foi adotado.
12	<b>Produção enxuta (Lean Production)</b>	Sim. A empresa mantém uma política de reaproveitamento e combate ao desperdício, mantendo para isso, um setor para gestão de refugos destinados à venda e reciclagem.
13	<b>Modelos de gestão</b>	Não, nenhum específico.
14	<b>Método de gerenciamento de projetos</b>	Não, nunca foi adotado.
15	<b>Desenvolvimento de fornecedores</b>	Sim. A empresa promove encontros geralmente semestrais com alguns fornecedores para consolidação das parcerias e compartilhamento de desafios referentes ao processo industrial.
16	<b>Balanced Score Card (BSC)</b>	Não, nunca foi adotado.
17	<b>Ferramentas da qualidade (Kaizen, 6σ, 5s, etc)</b>	Sim. O método 5s é utilizado para promover a organização no chão de fábrica.
18	<b>Benchmarking</b>	Sim. Algumas empresas são parceiras no polo industrial e compartilham suas experiências de sucesso e suas boas práticas.

Fonte: Autoria própria.

É importante salientar que a confirmação da adoção de alguns sistemas de gestão da produção nessa empresa foi feita com o intuito de verificar se alguns desses princípios orientam sua gestão, o que não necessariamente significa que a empresa faça uso de um específico sistema de gestão na íntegra.

Segundo a empresa, a importância dessas práticas deve-se ao fato de que elas possibilitam maior eficiência em redução de custos e melhoria da qualidade, elementos esses fundamentais para a sustentação da indústria de calçados na atualidade.

Como exemplo de redução de custos pode-se destacar, no Quadro 9, o item 12 - Produção enxuta, onde foi observado que a empresa mantém um setor específico para coleta e seleção de refugos para destinação específica, podendo ser reaproveitado ou vendido para outros fins, adotando uma política de reaproveitamento e combate ao desperdício. Essa prática apóia o critério competitivo custo adotado pela empresa.

Já como exemplo de práticas com foco na qualidade pode-se destacar os

itens 1, 3 e 5 do Quadro 9. JIT, ERP e TQM são práticas que favorecem a gestão da qualidade e que podem auxiliar na melhoria por meio da otimização dos processos organizacionais. Outras práticas do Quadro 9 serão discutidas no capítulo sobre evidências de alinhamento vertical.

Segundo a empresa, há algum tempo percebeu-se que o uso de alguns desses métodos impactavam diretamente nos resultados da produção e proporcionavam melhorias, favorecendo além de um menor custo da produção, o aumento da qualidade dos produtos, tornando-se isso um possível diferencial.

De acordo com a empresa, um bom planejamento permite a empresa alcançar níveis satisfatórios de qualidade, diminuir os custos e aumentar a lucratividade do negócio.

#### 6.7.5. Demais Ações Implementadas pela Empresa Focal

A principal intenção nesse ponto da pesquisa foi identificar outras ações implementadas pela empresa que pudessem também favorecer sua estratégia de produção, considerando sua principal prioridade competitiva, a qualidade.

Foram selecionados, conforme proposto pelo roteiro de pesquisa, alguns pontos a serem observados. O Quadro 10 apresenta esses pontos.

**Quadro 10** - Demais ações praticadas pela empresa focal.

Item	Ações	Explicação
1	<b>Envolvimento da liderança e pessoal na elaboração da estratégia</b>	Não. A participação do pessoal do operacional se dá somente em reuniões visando ajustes operacionais ou para resolução de problemas e não para formulação estratégica.
2	<b>Melhoria da capacidade de produção</b>	Sim. A empresa promoveu a centralização do seu processo produtivo, antes distribuídos em cinco plantas, visando aumentar a capacidade por meio de processos mais rápidos e enxutos, além da expansão da célula de injetados.
3	<b>Automação e tecnologia de produção</b>	Não. A empresa é caracterizada pela manufatura, exceto na célula de injetados que é totalmente automatizada.

continua...



Item	Ações	Explicação
4	<b>Integração vertical</b>	Sim. Há dois anos a empresa terceirizada que fazia toda parte de injetados foi adquirida e agora é parte da planta local.
5	<b>Redução de custos operacionais</b>	Sim. A empresa promoveu a centralização do seu processo produtivo, favorecendo a redução de custos diversos, o que era a sua principal meta estratégica.
6	<b>Redução de refugos ou retrabalhos</b>	Sim. A empresa mantém um setor para gestão de refugos, descartes e reciclagem, que dá o destino correto e mais viável economicamente para os descartes.
7	<b>Redução de <i>setups</i> e <i>lead times</i></b>	Sim. A empresa promoveu a centralização do seu processo produtivo, o que agilizou o processo e otimizou os <i>setups</i> .
8	<b>Gestão da qualidade e melhoria contínua</b>	Não. Não existe um programa específico continuado, apenas as melhorias incrementais conforme surgem as demandas.
9	<b>Otimização da produção</b>	Sim. A empresa promoveu a otimização por meio da centralização de suas plantas.
10	<b>Gestão de relacionamento com o cliente</b>	Sim. Os seus principais clientes do e-commerce, responsáveis pelos maiores volumes de produção, possuem prioridades de atendimento e negociações.
11	<b>Desenvolvimento de produtos</b>	Sim. Os <i>designers</i> fazem o acompanhamento dos mercados, moda, tendências, participam de feiras nacionais e internacionais visando manter seus produtos atualizados.
12	<b>Comunicação estratégica (entre os níveis organizacionais)</b>	Sim. Encontros formais entre gerências e subordinados são promovidos por meio de reuniões periódicas de planejamento e controle de metas.
13	<b>Ação conjunta (entre os níveis organizacionais)</b>	Sim. Os gerentes de áreas interagem buscando melhorar os fluxos dos processos conforme as demandas de cada setor. Planejamento conjunto entre gerentes de áreas são usados para resolução de problemas comuns.
14	<b>Mecanismos de integração (entre os níveis organizacionais)</b>	Sim. A empresa utiliza além do ERP outro <i>software</i> interno, responsável por automatizar o fluxo dos processos entre os níveis organizacionais.
15	<b>Outsourcing</b>	Sim. Em casos de aumento de demandas, a empresa costuma terceirizar algumas etapas de produção, como é o caso da costura de lotes específicos de calçados.

Fonte: Autoria própria.

Os itens contemplados no Quadro 10 mostram mais algumas práticas utilizadas pela empresa que cooperam para redução de custos e melhoria da qualidade.

Um exemplo é o item 5 - Redução de custos operacionais. Embora o foco deste item seja a redução de custo, na prática a centralização da produção otimizou a dinâmica dos processos, proporcionando diversas melhorias em termos de fluxos logísticos, redução de lead-times, gestão de estoques em processos etc.

Outras ações mostradas no Quadro 10 serão discutidas no capítulo sobre evidências de alinhamento vertical.

Uma vez apresentado a questão do alinhamento vertical na empresa, o foco da pesquisa passou a ser direcionada para os fornecedores.

A empresa possui aproximadamente 100 fornecedores, os quais entregam insumos diversificados tais como sintéticos, polímeros, artigos injetados, tecidos, etiquetas, cadarços e outros componentes.

Esses fornecedores estão distribuídos no próprio polo industrial de Birigui e também em outros locais como Rio Grande do Sul, Jaú e outras cidades.

Segundo a empresa, os principais critérios no momento de se escolher fornecedores são a qualidade dos materiais adquiridos, o preço ofertado e a confiabilidade nas entregas, enquanto os principais problemas com fornecedores geralmente estão relacionados a não satisfação desses mesmos requisitos.

Assim, conforme indicado pela empresa, foram selecionados três dos seus principais fornecedores de matérias primas para que os mesmos fossem investigados. Esses fornecedores foram indicados pela empresa focal considerando basicamente os quesitos volume e o fluxo de entregas feito por eles. Portanto, o critério para escolha desses fornecedores está vinculado principalmente à sua importância e participação junto à empresa focal.

A razão do desdobramento desta pesquisa envolvendo os fornecedores foi identificar o posicionamento estratégico dessas empresas, seus critérios competitivos e, ainda, algumas práticas operacionais que pudessem confirmar, por sua vez, evidências de alinhamento estratégico horizontal com a empresa focal.

#### **6.7.6. Perfil Estratégico dos Fornecedores**

O roteiro utilizado para as entrevistas com os fornecedores está exposto no Apêndice C.

Uma vez identificado o posicionamento estratégico desses fornecedores, foi possível identificar algumas práticas operacionais e refletir a cerca de evidências de

alinhamento estratégico horizontal na relação entre esses fornecedores e a empresa focal.

Três empresas foram contatadas, sendo a primeira delas uma fornecedora de etiquetas, a segunda uma fornecedora de componentes diversos e a terceira uma fornecedora de artigos injetados, sendo todas elas pertencentes ao polo industrial.

O contato, bem como a abordagem da pesquisa nessas empresas, foi orientado a profissionais envolvidos com a gestão estratégica dessas organizações.

O Quadro 11 mostra uma síntese da investigação feita junto a esses três fornecedores.

Embora os dados não mostrem grande variação, alguns pontos se diferem entre os fornecedores tais como: o tempo de relacionamento dessas empresas com a empresa focal, percentual de produção destinado à empresa focal, tempo médio de abastecimento e problemas comuns em relação à empresa focal.

Os demais itens seguem um mesmo padrão entre os fornecedores pesquisados.

**Quadro 11 - Práticas operacionais dos fornecedores.**

<b>Estudo de Caso - Fornecedores do Grupo Custo</b>				
<b>Item</b>	<b>Práticas Operacionais</b>	<b>Fornecedor 1</b>	<b>Fornecedor 2</b>	<b>Fornecedor 3</b>
1	Tempo de relacionamento com a empresa?	5 anos	4 anos	3 anos
2	Tipo de relacionamento com a empresa?	contínuo	contínuo	contínuo
3	Percentual de produção destinado à empresa?	15%	10%	25%
4	Métodos para venda de matéria prima?	e-mail/telefone	e-mail/telefone	e-mail/telefone
5	Administra os estoques da empresa focal?	não	não	não
6	Como entrega seu produto para empresa focal?	caminhão	caminhão	caminhão
7	Participa de desenvolvimento de fornecedores?	não	não	não
8	Tem acesso ao banco de dados da empresa?	não	não	não
9	Algum tipo de planejamento compartilhado?	agenda e reunião	agenda e reunião	agenda e reunião
10	Tecnologias de apoio utilizadas nas vendas?	automação/email	automação/email	automação/email
11	Participa de avaliação de desempenho?	não	não	não
12	Tempo médio de abastecimento do cliente?	2 semanas	2 semanas	2 a 3 semanas
13	Trabalha com previsão de demanda?	sim	sim	sim
14	Problemas mais comuns em relação ao cliente?	prazo/preço	prazo	preço
15	Principais exigências da empresa cliente?	Preço/qualidade	Preço/qualidade	Preço/qualidade

Fonte: Autoria própria.

Os demais questionamentos feitos na pesquisa acerca do posicionamento estratégico dessas empresas buscaram identificar o foco da estratégia competitiva desses fornecedores, além da identificação de algumas práticas operacionais pelas quais fosse possível evidenciar a existência de alinhamento estratégico horizontal tais como: comunicação estratégica, ações conjuntas e eventuais mecanismos de integração entre outros.

Alguns dos fornecedores destacaram a importância dos quesitos agilidade na entrega, inovação, diversificação e serviços como elementos importantes no desdobramento de suas estratégias competitivas. Todavia, o foco em custo e qualidade foram os principais destaques referentes aos critérios competitivos apontados por esses fornecedores.

O Quadro 12 mostra uma síntese dos dados coletados junto a essas empresas selecionadas.

**Quadro 12 - Estratégia competitiva dos fornecedores.**

<b>Critério para estratégia competitiva - Fornecedores Grupo Custo</b>				
	<b>Empresa Focal</b>	<b>Fornecedor 1</b>	<b>Fornecedor 2</b>	<b>Fornecedor 3</b>
<b>Foco da Estratégia Competitiva?</b>	Custos	Custos	Custos	Qualidade

Fonte: Autoria própria.

Conforme mostra o Quadro 12, considerando os critérios competitivos apresentados, os fornecedores 1 e 2 apresentaram o mesmo critério da empresa focal (custo), enquanto o fornecedor 3 apresentou um critério competitivo diferente dos demais (qualidade) no que se refere ao seu posicionamento estratégico de mercado quando comparado com a empresa focal.

A partir destes dados observou-se que os fornecedores 1 e 2 apresentaram indícios de alinhamento estratégico horizontal com relação à empresa focal.

Assim, a partir dos dados obtidos com o levantamento dos critérios competitivos das empresas estudadas foi possível a identificação prévia de uma

perspectiva de alinhamento estratégico horizontal entre a empresa focal e alguns de seus fornecedores.

#### **6.7.7. Validação das Evidências de Alinhamento Vertical e Horizontal**

A partir deste ponto, o estudo se encaminhou para avaliar se as evidências de alinhamento encontradas nessas empresas, a partir da identificação de seus critérios e suas prioridades competitivas, de fato se tratam de um posicionamento estratégico.

Caso de fato signifiquem um posicionamento estratégico, supõe-se que ele derive de ações planejadas nessas empresas. Porém, se se tratar apenas de coincidências, é provável que as evidências não sejam consolidadas na observação de ações práticas, devendo ser provenientes de decisões com outras motivações e independentes da integração entre as empresas analisadas.

Nesse sentido, buscou-se uma alternativa para validação dos dados levantados por meio da identificação de alguns indicadores baseados nas práticas de gestão e no relacionamento existente entre as empresas envolvidas, ou seja, algo que pudesse atestar as evidências encontradas nas perspectivas de alinhamento estratégico identificadas.

Para esse objetivo alguns indicadores foram propostos, tendo sido determinados três indicadores que, de acordo com a literatura, podem favorecer a promoção do alinhamento estratégico entre as empresas, sendo eles: comunicação estratégica, ação conjunta e mecanismos de alinhamento.

O indicador comunicação estratégica foi proposto com o intuito de se identificar se, além da comunicação formal existente em função dos pedidos de reabastecimentos, haveria alguma forma de comunicação com ênfase estratégica entre a empresa focal e seus fornecedores.

Bond et al. (1999), Drucker (2002), Kaplan e Norton (2006) são alguns dos autores que destacam a importância da comunicação estratégica entre as empresas, a qual se caracteriza por ser o conjunto de ações elaboradas, bem definidas e estruturadas para atingir um objetivo global de uma organização.

O indicador ação conjunta, por sua vez, foi estabelecido com o propósito de identificar se existia alguma forma de ação conjunta entre a empresa focal e seus fornecedores no sentido de integração estratégica de processos.

Inúmeras são as possibilidades práticas de ações conjuntas entre as empresas e seus fornecedores, tais como: a promoção da gestão do serviço ao cliente, gestão de estoques e fluxo de manufatura, gestão do relacionamento com o fornecedor, desenvolvimento e comercialização do produto, entre outros.

Alguns autores como Clark e Wheelwright (1993), Baily et al. (2000) e Lambert e Cooper (2000) destacam a importância das empresas refletirem sobre sua integração e se organizarem em torno da gestão de desenvolvimento de novos produtos e processos devido as grandes pressões no ambiente de negócios. Também visando criar novos graus de relacionamento como parcerias de longo prazo, além da otimização dos processos produtivos.

Por fim, o indicador mecanismos de alinhamento foi proposto com o intuito de investigar se existia algum tipo de ferramenta ou prática, tecnológica ou não, que pudesse favorecer o alinhamento estratégico entre a empresa focal e seus fornecedores, tais como engenharia simultânea, intercâmbio eletrônico de dados ou outros.

Mecanismos de alinhamento ou mecanismos de coordenação, conforme sugere Luftman (2000), indicam a forma com que a empresa busca coordenar os processos, atividades e tarefas que compõem suas operações no sentido de implementar estratégias e alcançar os objetivos da organização.

A capacidade de coordenar esforços empresariais e de promover o alinhamento entre as prioridades competitivas das organizações vem se mostrando como um diferencial importante para a melhor alocação de recursos.

Com a finalidade de viabilizar essa ideia, várias práticas são mencionadas na literatura orientadas para promoção do alinhamento estratégico entre negócios, envolvendo, por exemplo, a padronização de processos, padronização de normas, ajuste mútuo, supervisão diretas, tecnologias de informação e comunicação, entre outras (LUFTMAN, 2000).

Portanto, ficou determinado, a partir desses indicadores e dos demais propostos nos Quadros 6, 7 e 8, que os indícios de alinhamento estratégico vertical

e horizontal identificados nas empresas somente poderiam ser atestados, ou seja, aceitos de fato como estratégicos, caso alguns desses indicadores fossem confirmados nas práticas operacionais dessas empresas e em suas relações.

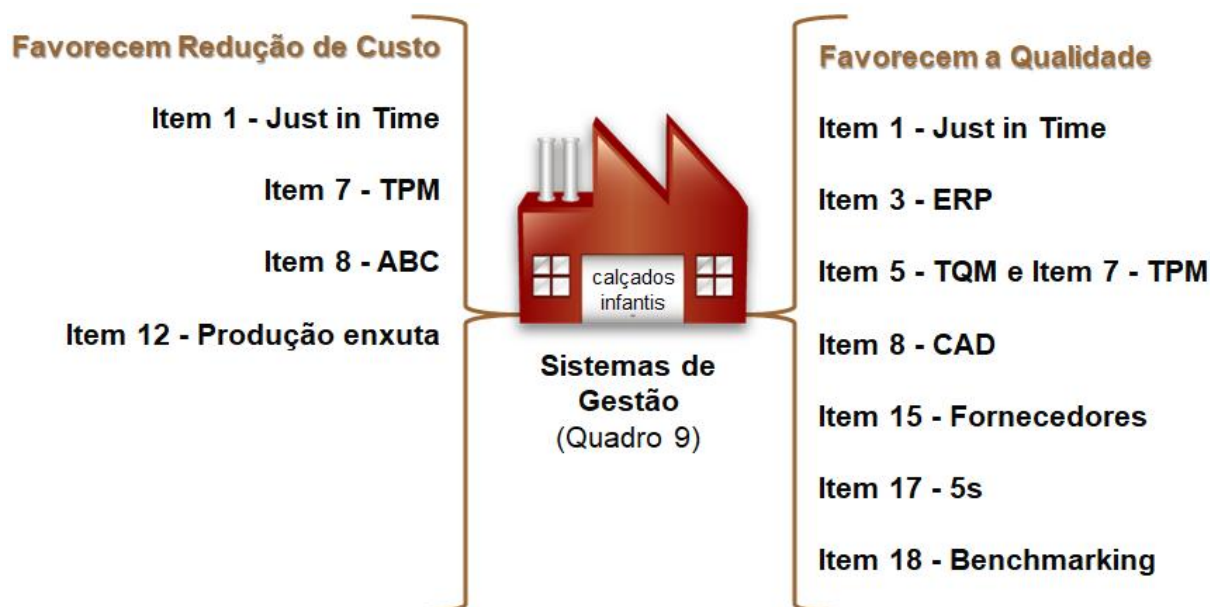
### 6.7.7.1. Evidências de Alinhamento Vertical

Ficou claro na pesquisa que os critérios custo e qualidade compõem as prioridades competitivas e de produção mais importantes da empresa focal.

Os dados do Quadro 9 - Sistemas de gestão da produção da empresa focal, já mostraram algumas das práticas de gestão adotadas pela empresa que podem favorecer a redução de custo e auxiliar na promoção da qualidade.

Referentes aos sistemas de gestão da produção, a Figura 19 mostra, em síntese, as principais práticas identificadas na empresa que podem ser associadas à redução de custo e melhoria da qualidade.

**Figura 19** - Práticas associadas a custo e qualidade.

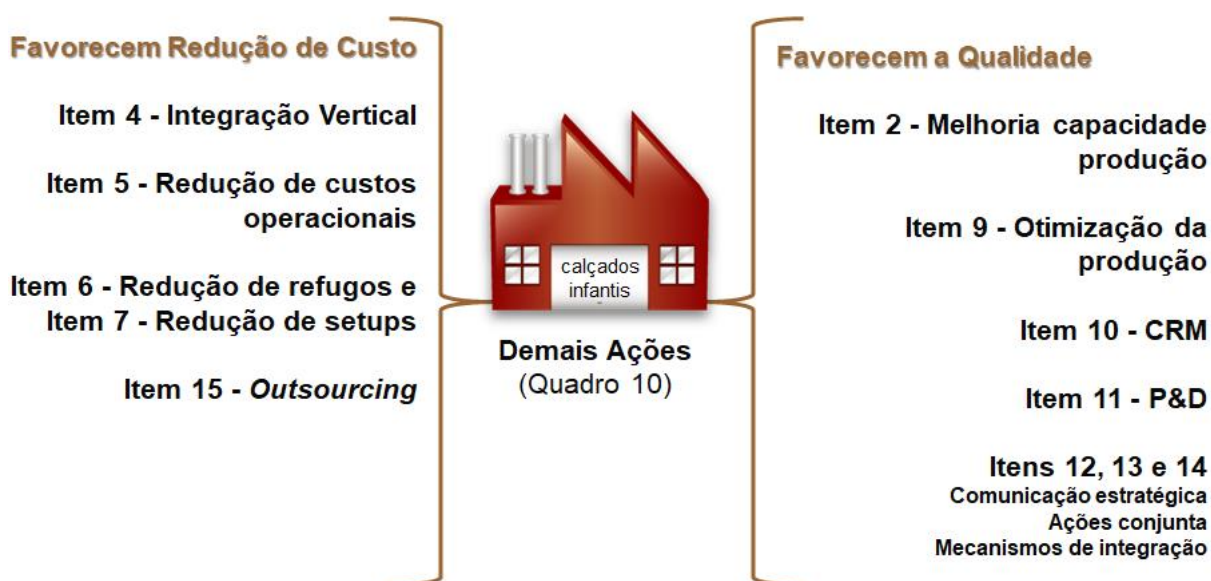


Fonte: Autoria própria.

Já o Quadro 10 mostrou as principais ações investigadas junto à empresa. Os dados mostraram que algumas dessas ações também apontam para redução de custo, enquanto outras colaboram para melhoria da qualidade, segundo a empresa.

A Figura 20 mostra, em síntese, as demais ações identificadas na empresa que podem ser associadas à redução de custo e melhoria da qualidade.

**Figura 20** - Demais ações associadas a custo e qualidade.



Fonte: Autoria própria.

Conforme o Quadro 10 - Demais ações praticadas pela empresa focal, o item 2 - Melhoria da capacidade de produção - revela os esforços da empresa no sentido de redução de custos operacionais por meio do enxugamento de processos e foco na melhoria da produção e expansão de fábrica.

O item 4 - Integração vertical - mostra uma ação importante da empresa também nesse mesmo sentido. Essa ação buscou melhorar a *performance* do abastecimento de artigos injetados, diminuição do *lead time* de entregas e facilitando ajustes no design de materiais.

O item 5 - Redução de custos operacionais - reafirma o principal objetivo estratégico competitivo da empresa pautado na redução de despesas, por meio da integração de plantas.



O item 6 - Redução de refugos ou retrabalhos - mostra a preocupação constante da empresa no sentido de melhorar o reaproveitamento de materiais, refletindo diretamente na produtividade e na redução de custos operacionais.

O item 7 - Redução de *setups* e o item 9 - Otimização da produção - também são exemplos de ações que refletem diretamente na melhoria da qualidade.

O item 10 - Gestão de relacionamento com o cliente, bem como o item 11 - Desenvolvimento de produtos - remetem mais uma vez a processos que visam à melhoria da qualidade de produção e serviços.

Os itens 12, 13 e 14 - Comunicação estratégica; Ação conjunta e Mecanismos de integração - foram cruciais para confirmar que a empresa desenvolve ações intraorganizacionais que favorecem o alinhamento estratégico vertical, por meio de reuniões periódicas entre áreas, planejamento conjunto entre gerentes de áreas e uso de tecnologia da informação para integração funcional.

Embora a empresa focal compartilhe de um critério competitivo e uma prioridade competitiva de produção distinta, sendo custo o foco de sua estratégia competitiva e qualidade o foco de sua estratégia de produção, foi observado, conforme os indicadores analisados nos Quadros 9 e 10 que a empresa não necessariamente apresenta um conflito de decisão.

Ao contrário, a análise mostrou que as práticas de integração estratégica interorganizacional favorecem o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, aproximando a empresa de seus objetivos estratégicos e não o contrário como poderia se esperar de um suposto *trade-off*.

Portanto, a observação dessas ações, evidenciando uma preocupação prática com a redução de custo e a melhoria da qualidade, confirmou o critério e a prioridade competitiva declarados a priori pela empresa e as evidências de alinhamento estratégico vertical previamente identificadas.

#### **6.7.7.2. Evidências de Alinhamento Horizontal**

Ficou evidente na pesquisa que os critérios custo e qualidade também compõem os critérios competitivos dos três fornecedores da empresa focal.

Todavia, no caso desses fornecedores, o foco em custo ou em qualidade pode ser uma característica típica do setor calçadista ou ainda ter alguma relação direta com uma adequação operacional relacionada à empresa focal.

O Quadro 11 mostrou os principais pontos investigados junto aos fornecedores. Os dados mostraram que algumas ações podem favorecer a redução de custos, enquanto outras apontam para a promoção da qualidade.

A Figura 21 mostra, em síntese, as práticas identificadas junto aos fornecedores que podem ser associadas à redução de custos e melhoria da qualidade.

**Figura 21** - Práticas dos fornecedores associadas a custo e qualidade.



Fonte: Autoria própria.

É possível afirmar também, que algumas práticas, podem contribuir ao mesmo tempo para a redução de custos e melhoria da qualidade, como é o caso do Item 4 - Métodos para venda de matéria prima, e do Item 10 - Tecnologias de apoio utilizadas nas vendas, ambos mostrados no Quadro 11.

A tecnologia de informação associada aos processos industriais pode favorecer a redução de custos e melhorar o desempenho das atividades em diversos sentidos.

Ainda conforme o Quadro 11, os itens 1 e 2 - Tempo e Tipo de relacionamento com a empresa - revelam certa estabilidade nas relações organizacionais entre as empresas. Entende-se que o tempo de relacionamento de médio e longo prazo e um relacionamento contínuo e consolidado possa favorecer o

ajuste operacional entre as empresas.

O item 3 - Percentual de produção destinado à empresa focal - mostra valores significativos de produção que chegam até a 25% destinados à empresa focal. Esses são índices significativos de produção, os quais podem favorecer o atendimento a demandas específicas por meio dos altos volumes.

O item 10 - Tecnologias de apoio utilizadas nas vendas - mostra um elemento de integração importante que é o uso da tecnologia de informação no suporte ao abastecimento. A automação de processos favorece a redução de custos e a melhoria da qualidade.

Embora os fornecedores não compartilhem o gerenciamento dos estoques da empresa focal, nem tenham acesso ao seu banco de dados conforme mostram os itens 5 e 8, percebe-se que o tempo médio de abastecimento de 2 semanas a partir da previsão de demanda (itens 12 e 13), estimula o fluxo de abastecimento dos estoques da empresa focal, o que acaba sendo favorecido pela dinâmica logística do modal rodoviário utilizado no arranjo produtivo local do polo industrial da região (itens 4 e 6).

Por fim, na análise do Quadro 11, ficam evidentes no item 14 - Problemas mais comuns - e item 15 - Principais exigências da empresa cliente - que os critérios custo e qualidade, evidenciados pela empresa focal, são transmitidos para seus fornecedores como prioridades operacionais.

A preocupação da empresa focal com os prazos de abastecimento remete ao desejo de se manter a qualidade de produção, condicionada também ao cumprimento de prazos de entrega acordados com seus clientes.

Já as exigências pertinentes a preços e boas ofertas de matéria prima representam desdobramentos da prioridade competitiva, liderança em custos, da empresa focal.

Além destes indicadores, três outros foram observados com o intuito de se identificar práticas de integração estratégicas entre a empresa focal e seus fornecedores, buscando confirmar os indícios de alinhamento estratégico horizontal.

O Quadro 13 mostra uma síntese dos resultados encontrados a cerca dessas práticas de integração junto à empresa focal e seus fornecedores.

**Quadro 13** - Práticas de integração estratégica dos fornecedores.

<b>Práticas de Integração Estratégica - Grupo Custo</b>			
	<b>Fornecedor 1</b>	<b>Fornecedor 2</b>	<b>Fornecedor 3</b>
<b>Comunicação Estratégica? (entre as empresas)</b>	Sim. Encontros formais de planejamento.	Sim. Encontros formais de planejamento.	Sim. Encontros formais de planejamento.
<b>Ação Conjunta? (entre as empresas)</b>	Sim. Projetos para melhoria e desenvolvimento de produtos.	Sim. Projetos para melhoria e desenvolvimento de produtos.	Não.
<b>Mecanismos de Alinhamento? (entre as empresas)</b>	Sim. Automação do processo de abastecimento de estoques.	Sim. Automação do processo de abastecimento de estoques.	Sim. TI. Automação do processo de abastecimento de estoques.

Fonte: Autoria própria.

A partir dessas práticas foi possível observar que os fornecedores 1 e 2, os quais haviam apresentado indícios de alinhamento estratégico horizontal considerando a adoção das mesmas prioridades competitivas que a empresa focal, confirmaram essas evidências, uma vez que as práticas de comunicação estratégica, ação conjunta e mecanismos de integração mostraram-se presentes na relação entre essas empresas e a empresa focal.

Não é possível afirmar que o alinhamento estratégico horizontal existente entre essas empresas se dê em função das práticas de integração aqui observadas, pois isso demandaria outro estudo. Porém, a existência dessas práticas, voltadas para a integração de processos organizacionais entre essas empresas, ajudam a validar a ideia de que o alinhamento estratégico dos critérios competitivos existente entre elas seja algo proposital, consciente e estratégico, uma vez que essas empresas claramente interagem e partilham dos mesmos critérios.

Embora, o fornecedor de número 3 também mantenha práticas que favoreçam o alinhamento estratégico com a empresa focal, tais como a comunicação estratégica, além do uso de tecnologias de integração, optou por manter um critério competitivo diferente da empresa focal.

Todavia, entende-se, nesse caso, que essa divergência entre critérios competitivos não necessariamente seja um indício de inexistência de alinhamento

estratégico horizontal entre essas empresas.

O fato da empresa focal não realizar ações conjuntas com o fornecedor 3 pode constituir um indício de que esta não busca alinhamento estratégico com esse fornecedor ou que essas ações não sejam necessárias para o alinhamento horizontal entre elas.

### 6.7.7.3. Principais Dificuldades dos Fornecedores

No caso específico das empresas da indústria de calçados infantis de Birigui é importante entender quais são as principais dificuldades encontradas no âmbito das estratégias competitivas e de produção.

Assim, a partir das entrevistas com as empresas fornecedoras envolvidas na pesquisa foram identificados alguns dos principais pontos que prejudicam essas empresas no sentido de alinharem-se estrategicamente com a empresa focal.

O Quadro 14 mostra as principais dificuldades relatadas por essas empresas.

**Quadro 14** - Principais dificuldades dos fornecedores.

Dificuldades para implementação de alinhamento estratégico - Grupo Custo			
	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
<b>Principais Dificuldades?</b>	Atender exigências de exclusividade e customizações da empresa focal em termos de entrega e produção.	Atender as entregas com <i>lead time</i> diversificados da empresa focal.	Atender as entregas com <i>lead time</i> diversificados. Atender prazos de entregas sazonais.

Fonte: Autoria própria.

De modo geral, os fornecedores seguiram a mesma linha de respostas, afirmando que as principais dificuldades estratégicas na gestão dos processos produtivos junto à empresa focal referem-se basicamente a atender as entregas de insumos e matérias primas.

Essa dificuldade remete-se basicamente a aspectos relacionados a exigências de entregas, normalmente pertinentes à prazos, customizações, *lead*

*times* variados e sazonalidades.

De acordo com os entrevistados, esse parece ser um problema comum no polo industrial de calçados em Birigui, uma vez os fornecedores regionais dessa indústria calçadista geralmente atendem a dezenas de empresas que compõem esse polo industrial, não sendo possível oferecer exclusividade a uma ou outra empresa, sendo necessário, portanto, muita flexibilidade nas agendas de entregas.

Outro fator que traz prós e contras é o Arranjo Produtivo Local (APL), considerando que um APL é uma aglomeração de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si.

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas da indústria de calçados infantis de Birigui tem se destacado como uma forma de torná-las mais competitivas.

Todavia, de acordo com os entrevistados, apesar de haver mão de obra especializada na região, muitas vezes esse contingente fica escasso em função de sua grande absorção pela indústria local.

Nesse aspecto, a busca por mão de obra especializada muitas vezes leva as empresas a migrarem suas plantas para regiões circunvizinhas.

Ainda de acordo com os entrevistados, outro problema refere-se ao fato de que os fornecedores em geral relacionam-se com várias empresas na região. Portanto, é comum nessa indústria que concorrentes compartilhem dos mesmos fornecedores, o que restringe relações de exclusividade e obriga os fornecedores a serem mais flexíveis no atendimento das demandas dos diversos fabricantes de calçados.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada à abrangência e à complexidade do setor calçadista no Brasil, este trabalho optou por selecionar apenas um segmento industrial calçadista: o de calçados infantis.

Na região de Birigui encontram-se empresas envolvidas em todas as etapas do processo produtivo de calçados, desde o fornecimento de matérias-primas específicas desse setor até lojas das fábricas instaladas junto ao consumidor final, o que favorece também o acesso aos fornecedores dessa indústria.

Assim, foi estabelecido como objeto de estudo uma amostra de empresas calçadistas localizadas na região de Birigui, devido à existência de um Arranjo Produtivo Local (APL) e por apresentar condições favoráveis para o cumprimento dos objetivos pretendidos neste trabalho, como, por exemplo, a acessibilidade necessária para condução de uma pesquisa exploratória.

As empresas selecionadas para condução desta pesquisa estão caracterizadas por serem produtoras de calçados na íntegra, ou seja, são empresas que possuem um processo produtivo de calçados completo.

Convém ressaltar que o foco do estudo de caso desta pesquisa esteve em identificar as estratégias competitivas e de produção e ainda analisar evidências de alinhamento estratégico nas empresas selecionadas, considerando para isso suas práticas operacionais e prioridades competitivas.

As análises e conclusões obtidas nesta pesquisa não levaram em conta outras variáveis senão aquelas necessárias para identificação das estratégias competitivas e de produção nas empresas selecionadas, a partir das prioridades competitivas relacionadas aos fatores de produção, tendo como base somente as empresas do polo industrial participantes do estudo.

Não houve pretensões quanto à generalização das conclusões obtidas, dadas às escolhas metodológicas realizadas e dada à complexidade do setor e as peculiaridades de cada segmento calçadista.

O foco deste estudo, portanto, esteve em identificar as estratégias competitivas e de produção e ainda identificar evidências de alinhamento estratégico vertical e horizontal nas empresas selecionadas, considerando para isso suas

práticas operacionais, critérios e prioridades competitivas.

Por meio de uma pesquisa *survey*, foram identificadas as estratégias competitivas e de produção de uma amostra de empresas do setor de calçados infantis do polo industrial da região de Birigui.

A aplicação do *survey* permitiu mapear o perfil organizacional das empresas participantes; Determinar as principais forças competitivas que influenciam essas empresas; Determinar o posicionamento estratégico das empresas; Identificar os principais critérios associados à suas estratégias competitivas; e fazer a classificação dos grupos estratégicos.

Três grupos estratégicos foram identificados a partir do principal critério competitivo indicado por cada empresa. Esses grupos foram denominados grupo custo, grupo qualidade e grupo flexibilidade.

Os dados mostraram que 50% das empresas participantes da pesquisa priorizam o critério custo em suas estratégias competitivas, enquanto outros 40% priorizam o critério qualidade, sendo esses dois os principais grupos estratégicos identificados nessa indústria.

No caso das estratégias de produção, o posicionamento das empresas também se divide, porém, os critérios permanecem os mesmos. Os resultados mostraram que 40% das empresas participantes da pesquisa adotam a prioridade competitiva custo em suas estratégias de produção, enquanto outros 53% adotam a prioridade qualidade.

Conclui-se a partir das empresas pesquisadas que, apesar de variadas, as estratégias competitivas e de produção nesse polo industrial tendem a priorizar os critérios competitivos custo e qualidade em ambas as abordagens estratégicas.

A principal força competitiva na opinião da maioria das empresas entrevistadas são os concorrentes. Existe uma concorrência severa na região em função do arranjo produtivo local.

Apesar dos dados do *survey* apresentarem indícios de alinhamento estratégico em parte das empresas, a partir da identificação de seus critérios competitivos e prioridades de produção, não seria possível confirmar a evidência de alinhamento estratégico nessas empresas apenas por meio de um levantamento



quantitativo.

Assim, o maior grupo (custo) foi escolhido e uma empresa foi selecionada para condução de um estudo de caso em profundidade para se verificar as evidências de alinhamento estratégico entre essa empresa e três de seus fornecedores.

O estudo de caso possibilitou a confirmação do critério competitivo da estratégia competitiva e da prioridade competitiva de produção da empresa selecionada, a qual passou a ser chamada de empresa focal, além da identificação dos critérios competitivos de três de seus fornecedores.

Também foi possível a confirmação de evidências de alinhamento estratégico vertical na empresa focal, além da confirmação de evidências de alinhamento estratégico horizontal junto a dois de seus principais fornecedores.

Um suposto *trade-off* entre os critérios competitivos custo e qualidade no desdobramento estratégico da empresa focal não pôde ser confirmado. Ao contrário disto, por meio das práticas existentes, o foco na qualidade demonstrou colaborar também para redução de custos, fortalecendo ainda mais o pressuposto de existência de alinhamento estratégico vertical.

Assim, o estudo possibilitou, por meio de um levantamento, a investigação de práticas operacionais na empresa focal, as quais evidenciaram esforços no sentido de promover o alinhamento estratégico vertical baseado no critério competitivo custo e no critério de produção qualidade.

O estudo também permitiu, por meio da investigação de três fornecedores dessa empresa, a identificação do posicionamento estratégico desses fornecedores.

Uma análise da relação da empresa focal e seus fornecedores permitiu a identificação de práticas operacionais envolvendo comunicação estratégica, ações conjuntas e mecanismos de integração, as quais evidenciaram esforços no sentido de se promover o alinhamento estratégico horizontal entre essas empresas.

Considerando o conceito de estratégia genérica de Porter (1999) a empresa estudada apresentou uma estratégia de foco em calçados infantis, buscando a liderança em custos. As escolas de pensamento estratégico de posicionamento e ambiental também se mostraram evidentes nessa indústria.

Por fim, ficou evidente no estudo que as relações organizacionais e as práticas operacionais da empresa focal e seus fornecedores concentram esforços na promoção dos mesmos critérios competitivos podendo sim favorecer o seu alinhamento estratégico horizontal.

Quando associado este estudo de caso à literatura, percebe-se a presença de conceitos inerentes à estratégia competitiva e de produção. O *framework* de alinhamento estratégico apresentado no Capítulo 3 também se mostrou aplicável à indústria de calçados infantis. Este *framework* pode ser usado como referência para o APL calçadista de Birigui no sentido de apresentar uma forma de se promover o alinhamento estratégico vertical e horizontal por meio do desdobramento das estratégias competitivas e de produção.

Por fim, vale ressaltar que essa pesquisa não permite a generalização dos resultados para toda indústria calçadista de Birigui, todavia ela mostra possíveis tendências no posicionamento estratégico dessa indústria considerando a amostra pesquisada.

Estudos futuros selecionando empresas de outros grupos estratégicos diferente do grupo custo ou envolvendo amostras maiores, ou mesmo em outros polos industriais, poderão ser conduzidos no sentido de se identificar diferentes estratégias competitivas e de produção existentes no setor calçadista, ou ainda identificar formas diferentes de se promover o alinhamento estratégico nessa vasta indústria que é a indústria do calçado.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Trad. Aline Evers. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ABINFORMA. **Informativo da associação brasileira das indústrias de calçados**, n.297, ano XXVI, 2016.
- ACKOFF, R.L.A. **Concept of Corporate Planning**. New York: Wiley, 1970.
- AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. **Development and Validation of TQM Implementation Constructs**. *Decision Sciences*, v. 27, n. 1, p.23-56, Mar 1996.
- AHMED, P., RAFIQ, M. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis . *Benchmarking: An International Journal*. 5: 225-242, 1998.
- ALVES FILHO, A.G.; NOGUEIRA, E.; BENTO, P.E.G. Operations strategies of engine assembly plants in the Brazilian automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v.35, p.817-838, 2015.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**, S. Paulo, McGraw-hill, 1965.
- ANSOFF, H.I. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. Relatório Setorial da Indústria de Calçados no Brasil, 5 ed. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. Resenhas estatísticas e notícias. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 25.11.2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. Fabricantes Nacionais. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 22.01.2016.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n.10, p. 1441-1460, 2006.
- BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, A.S.; ALVES, E.A.; FILHO, H.B. Responsabilidade social empresarial na indústria de calçados paulista: uma análise dos polos de Franca e Birigui. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v.8, n.3, p.183-197, 2012.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2011.

BIGNETTI, L.P.; PAIVA, E.L. Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. In: XXV ENCONTRO DA ANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

BOLAN, R.S. Mapping the Planning Theory Terrain. In O. R. Godschalk, **Planning in America: Learning from Turbulence**, American Institute of Planners, 1974.

BOND, K. et al. The jossey - Guide to Strategic Communications for Nonprofits, San Francisco: **Jossey Bass Publishers**, 1999.

BOYER, K.K.; LEWIS, M.W. Competitive priorities: investigating the need for tradeoffs in operations strategy. **Production and Operations Management**, v.11, n.1, p.9-20, 2002.

BROADBENT, M.; WEILL, P. Management by maxim: how business and it managers can create it infrastructures. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p.77-92, 1997.

CAMP, R. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. **ASQC Quality Press**. New York, 1989.

CAMPBELL, D.T.; FISKE, D.W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. **Psychological Bulletin**, v.56, n.2, 1959.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Atlas, 2 ed. 2007.

CARVALHO NETO, S. **Competência para exportar: alternativa de crescimento para a indústria de calçados de Franca**. 2004. 203p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas e Contábeis, Franca, 2004.

CERTO, S.C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAMBEL, I.A. **Implementação de um Sistema de Gestão Integrado Qualidade**. Lisboa: Companhia Própria - Formação e Consultoria, Lda, 2007.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CICERO, E.C. **A indústria de calçados de Birigui: origem, reestruturação produtiva e formação de uma economia de aglomeração**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia, 2011.

CLARK, K.B.; WHEELWRIGHT, S.C. **Revolutionizing product development**. New York: The Free Press, 1993.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES, 2016. Disponível em: < <http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 05/03/2016.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v.73, n.4, p.118-128, 1995.

CORRÊA, L.H.; CORRÊA, C.A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CORRÊA, L.H.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, A.B. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio - cadeia: couro-calçados**. Campinas: UNICAMP, 2002.

CRESWELL, J.W., CLARK, V.L.P. **Designing and conducting mixed method research**. Londres: Sage, 2006.

DAFT, R.L. **Organizações: Teoria e projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos de Administração da Produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE MEYER, A., An Empirical Investigation of Manufacturing Strategies in European Industry. in VOSS, C.A. (Ed.), **Manufacturing strategy - theory and practice**, Proceedings of the 5th International Conference of the UK Operations Management Association, MCB, Bradford, p.555-79, 1990.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS - DEPEC. **Calçados**. Bradesco, Abril, 2016.

DESCHAMPS, J.P; NAYAK, P.P. **Lessons from product juggernauts**. Prism, Arthur D. Little, 2 ed, 1993.

DIAS, J.G. **Abordagens sobre competitividade internacional: um estudo dos fatores que contribuíram para o crescimento das exportações do setor calçadista cearense**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fortaleza - UNIFOR, 184p, Fortaleza, 2007.

DRUCKER, P.F. **Prática de administração de empresas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

EISENHARDT, K.M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, p.65-72, 1999.

ENNEN, E.; RICHTER, A. The whole is more than the sum of its parts - or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. **Journal of Management**, v.36, n.1, p.207-233, 2010.

FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**, v.9, n.2, p.168-184, 1990.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FILHO, E., FERREIRA, C. **O setor de projetos e as novas tecnologias**. In: FILHO, E. R. (org.). Projeto do produto. 1 ed. Capítulo 5, Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

FINE, C.H., HAX, A.C. Manufacturing Strategy: A methodology and an illustration. **Interfaces**, v.15, n.6, p.28-46, 1985.

FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Academy of Management Executive**. v.6, n.4, p.27, 1992.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A.Z., MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro, 2000.

FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C. O estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Fundamentos, roteiro de aplicação e pressupostos de excelência, In: **Anais XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, ENEGEP, São Carlos, 2010.

FUJIMOTO, T. **The Evolution of a Manufacturing System at Toyota**. New York: Oxford University Press, 1999.

GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. **Strategy implementation: structure, systems and process**. St Paul: West Pub., 1986.

GARCIA, R. Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica. **São Paulo em Perspectiva**. v.19, n.2, p.60-70, 2005.

GARVIN, D.A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v.65, n.6, p.101-110, 1987.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, July-August, 1993.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GINSBERG, A; VENKATRAMAN, N. Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research. **Acad. Manage**. v.10, n.3, p.421-34, 1985.

GOLDRATT, E.M. **Corrente crítica**. São Paulo: Nobel, 1998.

GOLDRATT, E.M.; COX, J. **A meta: um processo de melhoria contínua**. Trad. Thomas Corbett Neto. São Paulo: Nobel, 2002.

GOLHAR, D.; STAMM, C.L.; SMITH, W.P. JIT implementation in small manufacturing firms. **Production and Inventory Management Journal**, p.44-48, Second Quarter, 1990.

GUEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GUIDOLIN, S.M.; COSTA, A.C.R.; ROCHA, E.R.P. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. Calçados, BNDS Setorial, n.31, p.147-184, 2010.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. **Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues**. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 2, p. 309, Jun 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HALLGREN, M.; OLHAGER, J.; SCHROEDER, R.G. A hybrid model of competitive capabilities. **International Journal of Operations & Production Management**, v.31, n.5, p.511-526, 2011.

HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. The concept of strategy and strategy formation process, **Interfaces**, v.18, n.3, p.99-109, 1988.

HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S.C; CLARK, K. B. **Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization**. New York: The Free Press, p.429, 1988.

HENDERSON, B.D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. **IBM System Journal**, v.32, p.4-16, 1993.

HICKS, D.A. The ERP maze. **IIE Solutions**, Agosto/95, p.13-16, 1995.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. Milton Keynes: Open University Press, 1985.

HILL, T. **Operations Management - Strategic Context and Managerial Analysis**, MacMillan Press Ltd., London, 2000.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. (Eds). **Handbook of Strategic Management**. Oxford: Blackwell Business, p.602-26, 2001.

HUA, L.T. Sustainable Competitive Advantage for Market Leadership Amongst the Private Higher Education Institutes in Malaysia. **Journal of Global Management**. v.2, n.2, p.227-252, July, 2011.

JAUCH, L.R.; GLUECK, W.F. **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, 5 ed. 1980.

JIA, G.Z.; BAI, M. An approach for manufacturing strategy development based on fuzzy-QFD. **Computers & Industrial Engineering**, v.60, n.3, p.445-454, 2011.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action, In: **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.602-611, 1979.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, R.S.; ANDERSON, S.R. Time-driven activity-based costing. **Harvard Business School**. November, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v.70, n.1, p.71-79, 1992.



KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Reprint 93505, Sep-Oct: p.134-147, 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v.74, n.1, p.75-85, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v.78, n.5, p.167-176, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KATZ, R.L. **Cases and concepts in corporate strategy**, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1970.

KAY, J. The structure of strategy. **Business Strategy Review**, v.4, n.2, p.17-37, 1993.

KATHURIA, R.; JOSHI, M.P.; PORTH, S.J. Organizational alignment and performance: past, present and future. **Management Decision**, v.45, n.3, p.503-517, 2007.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul - como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**, 10 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KING, W.R. How effective is your is planning? **Long Range Planning**, v.21, n.5, p.103-112, 1988.

KLUYVER, C.A.; PEARCE, C.A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KRAFCHIK, J.F. Triumph of the lean production system. **Sloan Management Review**. Autumn, 1988.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v.29, n.1, p.65-83, January 2000.

LAW, C.C.H.; NGAI, E.W.T. ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. **Information & Management**, 44, p. 418-432, 2007.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GUTH, W.D. **Business Policy**, Text and Cases, Richard D. Irwin, 1965.

LEWIS, M.W; ANDRIOPOULOS, C; SMITH, W.K. Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. **California Management Review**. v.56, n.3, p.58-77, 2014.

LEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The singular view in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v.2, n.3, p.194-207, 2007.

LIMA, E.P.; COSTA, S.E.G.; FARIA, A.R. Taking operations strategy into practice: developing a process for defining priorities and performance measures. **International Journal of Production Economics**, v.122, n.1, p.403-418, 2009.

LIU, N.; ROTH, A.V.; RABINOVICH, E. Antecedents and consequences of combinative competitive capabilities in manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v.31, n.12, p.1250-1286, 2011.

LORENZON, E.J. **Caracterização e classificação do cluster de calçados femininos do município de Jaú/SP São Carlos**. UFSCar, 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, 2005.

LUFTMAN, J.; LEWIS, P.R.; OLDACH, S.H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.198-221, 1993.

LUFTMAN, J. Assessing Business - TI alignment maturity. *Communications of AIS*, v.4, Dec. 2000.

MARCILLET, J.. Customer Information Systems - Eletronic Data Interchange+. **Rail International**, p. 24-39, Agosto,1994.

MALO, N. R.. EDIFACT or EDIFiction?+, **Actionline**, p.32-33, March, 1996.

MARTINET, A.C.H. **Management Stratégique: Organisation et Politique**, McGraw-Hill., 1984.

MENCIONE, C.D., BELL, A.T. Are we ready for fourth-generation ABC? **Management Accounting**, Montvale, v.76, n.7, p.22-26, 1995.

MIGUEL, P. A. C.; SOUSA, R. O método de estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P.A.C. (Org.); **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

MIGUEL, P.A.C.; HO, L.L. Levantamento tipo survey. In: MIGUEL, P.A.C. (Org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.73-128, 2010.

MILES, R. H; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Sanford, CA: University Press, 2003.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy, in: **The Strategic Process - concepts, contexts and cases**, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M., Prentice-Hall Inc., 1988.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDERICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston: Ballinger, 1990.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. Nova York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MMACGREGOR, J.F., KOURTI, T. Statistical process control of multivariate processes. *Control Engineering Practice*, 3(3), 403-414, 1995.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKAGAWA, M. **ABC Custeio baseado em atividade**. São Paulo: Atlas, 1994.

NAKAZATO, K. Facilitadores TPM - XXXV Evento Internacional de TPM, Tokyo, Japan, JIPM, impresso pela IMC Internacional, 1998.

NEELY, A.; AUSTIN, R. Measuring operations performance: past, present and future. In: **Performance Measurement**, CONFERENCE, p.419-426, 2000.

NEWMAN, W.H.; LOGAN, J.P. **Strategy, policy, and central management**. South-Western, 1971.

NICOLAU, I. **O conceito de Estratégia**. Working Paper, Portugal, INDEG/ISCTE, p.17, 2001.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, July-August, p.65-77, 1993.

OHMAE, K. **The mind of strategist**. Harmondsworth. Penguin Books, 1983.

OHNO, T. **The Toyota Production System: Beyond Large Scale Production**, Productivity Press, Cambridge, MA, 1988.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OSTRENGA, M.R. et al. **Guia da Ernst & Young para gestão total de custos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Record, 1993.

OZBEKHAN, H. Toward a general theory of planning. In: E. Jantsch, **Perspectives of Planning**. Paris: OECD, p.47-155, 1969.

PLATTS, K.W.; MILL, J.F.; BOURNE, M.C.; NEELY, A.D.; RICHARDS, A.H.; GREGORY, M.J. Testing manufacturing strategy formulation processes, **International Journal of Production Economics**, v.56-57, p.517-523, 1998.

PLAYER, S. et al. **ABM: lições do campo de batalha**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p.87-94, March-April, 1979.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**. v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: First Free Press Edition, 1998.

PORTER, M.E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M.E. **On Competition**. Harvard Business Review Book, 2008.

POWELL, T. C. **Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study**. Strategic Management Journal, v. 16, n. 1, p. 15. 37, 1995.

PRESTON, M.. **What is EDI?**+ The National Centre for Information Tecnology, Manchester, England, 1988.

PRIETO, V.C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 145p, São Paulo, 2006.

QUINN, J.B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. R.D. Irwin Inc., 1980.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

RAMOS, Alberto W. **Controle estatístico de processo para pequenos lotes**. São Paulo: Fundação Vanzolini, Edgard Blücher Editora, 1995.

RAOUF, A. Improving Capital Productivity through Maintenance. **International Journal of Operations & Production Management**, v.14, n.7, p.44-52, 1994.

REID, R.A. Applying the TOC five-step focusing process in the service sector. v. 17, n. 2, p. 209-234, **Managing Service Quality**, 2007.

RIZZO, M.R. **A indústria de calçados infantis de Birigui**. Dissertação (Mestrado em Economia Social e do Trabalho). - Instituto de Economia da UNICAMP, 181p, Campinas, 2004.

ROSENZWEIG, E.D.; EASTON, G.S. Tradeoffs in manufacturing? A meta-analysis and critique of the literature. **Production and Operations Management**, v.19, n.2, p.127-141, 2010.

RUMELT, R. **The Evaluation of Business Strategy**. In: Quinn, Mintznberg, James, The Strategy Process, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.

SAWYER, G.C. **Corporate Planning as a Creative Process**. Planning Executives Institute, Oxford, 1983.

SIGGELKOW, N. Evolution toward fit. **Administrative Science Quarterly**, v.47, n.1, p.125- 159, 2002.

SINBI - SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO CALÇADO DE BIRIGUI. Disponível em: <<http://www.sinbi.com.br>>. Acesso em: 25.04.2016.

SCHENDEL, D.; HOFER, C. **Strategic management: A new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown, 1979.

SCHWENDIMAN, J.S. **Strategic and Long-Range Planning for the Multi-National Corporation**. New York, London: Praeger, 1973.

SKINNER, W. Manufacturing - Missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v.47, n.3, p.136-145, 1969.

SKINNER, W. The focused factory. **Harvard Business Review**, Boston, May-June, 1974.

SKINNER, W. Manufacturing strategy: the story of its evolution. **Journal of Operations Management**, v.25, n.2, p.328-335, 2007.

SHIMIZU, T.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Strategic alignment process and decision support systems, theory and case studies**. Hershey: IRM Press, 2006.

SHIROSE, K. **TPM for workshop leaders**. Portland, Oregon: Productivity, Inc., p.39, 1992.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de operações**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SPENDOLINI, M. **The benchmarking book**. AMACOM. New York, 1992.

STEINER, G.A. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.

STEINER, G.A. **Strategic planning: what every manager must know**. New York: Free Press, 1979.

STEPANOVICH P.L.; MUELLER, J.D. Mapping strategic consensus. **Journal of Business and Management**, v.8, n.2, p.147-164, 2002.

SWAMIDASS, P.M., NEWELL, W.T. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. **Management Science**, v.33, n.4, p.509-524, 1987.

THIETART, R.A. **La Stratégie d'entreprise**. McGraw-Hill., 1984.

THOMPSON Jr., A; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TONCHIA, S. Linking performance measurement system to strategic and organizational choices. **International Journal of Business Performance**. v.2, n.1, p.15-29, 2000.

UMEDA, M. **ISO e TQC - O caminho em busca do GQT**. Belo Horizonte, M.G.: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

VASCONCELOS, F.C. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1992.

VENANZI, D. **Uma análise dos modelos de consórcio modular e condomínio industrial na indústria automobilística brasileira sob a perspectiva de estratégia de operações**. 2009. 207f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia de Produção, Bauru, 2009.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J.C. Exploring the concept of fit in strategic management. **Academy of Management Review**. v.9, n.3, p.513-525, 1984.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J.E. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n.1, p. 1-23, 1990.

VIANA, F.L.E.; ROCHA, R.E.V. ETENE - Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste. **A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2005.

VOKURKA, R.J.; DAVIS, R.A. Just-in-time: the evolution of a philosophy. **Production and Inventory Management Journal**, p.56-59, Second Quarter, 1996.

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, out-dez, 2004.

VOSS, C.A. Productivity operations management: A key discipline and area for research. **Omega - International Journal of Management Science**, v.12 n.3, 309-19, 1984.

VOSS, C.A. **Implementing manufactory technology**: A manufacturing strategy perspective. In *Managing AMT, IFS*, Bedford, 1986.

VOSS, C.A. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operation & Production Management**, v.15, n.4, p.5-16, 1995.

VOSS, C.A.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research: case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning do Brasil, 2006.

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing strategy: Defining a missing link. **Strategic Management Journal**, v.5, p.77-91, 1984.

WHEELWRIGHT, S.C.; HAYES, R.H. Competing trough manufacturing. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, 1985.

WILDAVSKY, A. **If planning is everything maybe it's nothing**. Policy Sciences, 1973.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

WRIGTH, P.L.; KROLL, M.J.; PARNEL, J. **Administração estratégica: conceitos**, São Paulo: Atlas, 2000.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. **Strategic Management Journal**, v.21, n.4, p.429-453, 2000.

**APÊNDICE A - Roteiro para Survey****Pesquisa para identificação dos Grupos Estratégicos - Setor de Calçados Infantil***Aplicação nas empresas do setor***I. PERFIL:**

Qual idade da empresa? \_\_\_\_\_

Quanto funcionários? \_\_\_\_\_

Quantas unidades? \_\_\_\_\_

Quanto fornecedores? + \_\_\_\_\_

Quantidade itens produzidos mês? ± \_\_\_\_\_

É exportadora? ( ) sim ( ) não

**II. ESTRATÉGIA COMPETITIVA:**

1. O que diferencia a empresa dos principais concorrentes de mercado?

2. Dos fatores abaixo, qual o fator mais importante que traduz o foco estratégico de mercado da empresa?

<input type="checkbox"/> Custos	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Confiabilidade de entregas	<input type="checkbox"/> Flexibilidade
<input type="checkbox"/> Serviços	<input type="checkbox"/> Velocidade	<input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Tecnologias
<input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Outros?	

Explique:

---



---



---

3. Dos fatores abaixo, qual o fator mais importante que traduz o foco estratégico de produção da empresa?

<input type="checkbox"/> Custos	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Confiabilidade de entregas	<input type="checkbox"/> Flexibilidade
<input type="checkbox"/> Serviços	<input type="checkbox"/> Velocidade	<input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Tecnologias
<input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Outros?	

Explique:

---



---



---

**III. PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA EMPRESA:**

1. Dos fatores abaixo, qual fator indica a maior dificuldade para empresa lidar?

<input type="checkbox"/> Clientes	<input type="checkbox"/> Concorrentes	<input type="checkbox"/> Fornecedores	<input type="checkbox"/> Novos entrantes
<input type="checkbox"/> Novos produtos no mercado	<input type="checkbox"/> Outros?		

Explique:

---



---



---



**APÊNDICE B - Roteiro para Estudos de Casos****Pesquisa para identificação das estratégias de produção e verificação de alinhamento vertical**

*Aplicação nas empresas selecionadas dos grupos estratégicos identificados na Survey*

**I. PERFIL:**

Qual idade da empresa? \_\_\_\_\_

Quantos funcionários? \_\_\_\_\_

Quantas unidades? \_\_\_\_\_

Quantos fornecedores?  $\pm$  \_\_\_\_\_Quantidade itens produzidos mês?  $\pm$  \_\_\_\_\_

É exportadora? ( ) sim ( ) não

% Exportado? \_\_\_\_\_

**II. ESTRATÉGIA COMPETITIVA:****Que regiões do mercado nacional são atendidas pela empresa?**Quais tipos de calçados?  
(por tipo)?

Quantas linhas de produto?

Faixa de preço

Quais são os principais clientes (varejistas e atacadistas)?  
próprias?

Tem lojas

Fabricam calçados para outras marcas (subcontratação) (para mercado interno ou para mercado externo)?

Quais são os principais concorrentes?

1. Houve mudanças significativas na forma de atuação (competir) nos últimos anos? Quais foram?

2. O que diferencia a empresa dos principais concorrentes de mercado?

3. Dos fatores abaixo, qual o fator mais importante que traduz o foco estratégico de mercado da empresa? (*ordenar os mais importantes, sendo o 1º é o mais importante*).

- |                                   |                                     |                                                     |                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Custos   | <input type="checkbox"/> Qualidade  | <input type="checkbox"/> Confiabilidade de entregas | <input type="checkbox"/> Flexibilidade |
| <input type="checkbox"/> Serviços | <input type="checkbox"/> Velocidade | <input type="checkbox"/> Inovação                   | <input type="checkbox"/> Outros?       |

Explique:

---



---



---

**III. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO:**

1. Dos fatores abaixo, quais os fatores que têm sido priorizados pela empresa em sua produção?

(*ordenar os mais importantes, sendo o 1º é o mais importante*).

- |                                   |                                     |                                                     |                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Custos   | <input type="checkbox"/> Qualidade  | <input type="checkbox"/> Confiabilidade de entregas | <input type="checkbox"/> Flexibilidade |
| <input type="checkbox"/> Serviços | <input type="checkbox"/> Velocidade | <input type="checkbox"/> Inovação                   | <input type="checkbox"/> Outros?       |

NOTA: Sempre foram estas prioridades ou mudaram nos últimos 03 anos?

---

2. Tendo como referência os programas/sistemas de gestão descritos a seguir responda:

Nº	Significado
1	Foi adotado e está em uso até hoje.
2	Foi adotado, mas não está mais em uso.
3	Existem estudos para adotar.
4	Nunca foi adotado, nem há previsão.

<i>Programas e Sistemas</i>	Pontuação
<i>Just in time (JIT)</i>	
Manufacturing resources planning (MRP)	
Enterprise Resources Planning (ERP)	
Teoria das restrições (OPT)	
<i>Total quality management (TQM)</i>	
Controle estatístico de processo (CEP)	
<i>Total Productive Maintenance (TPM)</i>	
Custeio baseado em atividades (ABC)	
Projeto auxiliado por computador (CAD)	
<i>Electronic Data Interchange (EDI)</i>	
Certificações de qualidade (ISO)	
Produção enxuta ( <i>Lean Production</i> )	
<i>Balanced Scored Card (BSC)</i>	
Modelo de Gestão?	
Método de Gerenciamento de Projetos?	
Desenvolvimento de Fornecedores	
Ferramentas da Qualidade? (Kaizen, 6σ, 5s, etc)	
<i>Benchmarking?</i>	

**3. Referente ao alinhamento estratégico vertical, quais as principais ações implementadas pela empresa no que diz respeito às seguintes práticas:**

1. Envolvimento da liderança e pessoal do operacional na elaboração da estratégia:
2. Capacidade de produção:
3. Automação e tecnologia de produção:
4. Integração vertical:
5. Redução de custos operacionais e de produção:
6. Redução de refugos ou retrabalhos:
7. Redução de setups e lead times de produção:
8. Gestão da qualidade e melhoria contínua:
9. Otimização da produção:
10. Gestão de relacionamento com o cliente:
11. Desenvolvimento de produtos:

12. Comunicação estratégica (entre níveis organizacionais e deptos):
13. Ação conjunta (entre níveis organizacionais e deptos):
14. Mecanismos de integração (entre níveis organizacionais e deptos):
15. *Outsourcing*:

#### 4. Com relação aos principais fornecedores:

1. Quantos fornecedores a empresa possui?
2. Quais os três principais fornecedores?
3. Onde se localizam seus 03 principais fornecedores?
4. Qual a principal razão para você estar com estes 03 fornecedores?
5. Quais os problemas mais comuns relacionados a estes 03 fornecedores?
  
6. Além dos pedidos de reposição, existe alguma outra forma de comunicação estratégica com eles?  
( ) sim ( ) não Explique:  
\_\_\_\_\_
  
7. Existe alguma ação conjunta em parceria com eles visando à integração de processos?  
( ) sim ( ) não Explique:  
\_\_\_\_\_
  
8. Existe algum mecanismo utilizado, que favoreça o alinhamento estratégico entre ambas as empresas?  
( ) sim ( ) não Explique:  
\_\_\_\_\_
  
9. Qual seria a maior dificuldade observada com relação ao alinhamento de processos com os fornecedores?  
Explique: \_\_\_\_\_
  
10. Quais as principais vantagens para a empresa em fazer parte de um APL local?
  
11. Quais os principais problemas para a empresa em fazer parte de um APL local?

## APÊNDICE C - Roteiro para Estudos de Casos

### Pesquisa para verificação de alinhamento horizontal junto aos Principais Fornecedores

*Aplicação juntos aos três principais fornecedores*

#### I. GESTÃO DE SUPRIMENTOS E ESTOQUES

1. Quanto tempo de relacionamento com a empresa?
2. Tipo de relacionamento com a empresa (alguma parceria ou acordo diferenciado)?
3. Qual é o percentual da produção destinado à empresa cliente estudada?
4. Quais métodos são utilizados nas compras de sua matéria prima?
5. O fornecedor administra os seus estoques na empresa montadora (cliente)?
6. Como o fornecedor entrega seu produto (componente) à empresa cliente?
7. Desenvolvimento de fornecedores (principais fatores de sucesso na relação)?
8. Tem acesso a informações compartilhadas ou banco de dados da empresa?
9. Planejamento compartilhado?
10. Quais tecnologias são utilizadas para apoiar a gestão de estoques da empresa?
11. Existe avaliação de desempenho? Quais são as métricas de desempenho adotadas?
12. Qual o tempo médio de reabastecimento dos estoques da empresa?
13. A demanda (padrão de consumo) da empresa pode ser prevista antecipadamente?
14. Qual o maior problema em relação aos suprimentos de estoques da empresa?
15. Quais são as principais exigências que a empresa cliente faz com relação aos fatores acima?
16. Comunicação estratégica? Existe na prática?
17. Ação conjunta? Existe na prática?
18. Mecanismos de integração (tecnologias, modelos de gestão, etc)? Existe na prática?
19. Dos fatores abaixo, quais os fatores que têm sido priorizados pela empresa em sua produção? (*ordenar os mais importantes, sendo o 1º é o mais importante*).

<input type="checkbox"/> Custos	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Confiabilidade de entregas	<input type="checkbox"/> Flexibilidade
<input type="checkbox"/> Serviços	<input type="checkbox"/> Velocidade	<input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Outros?